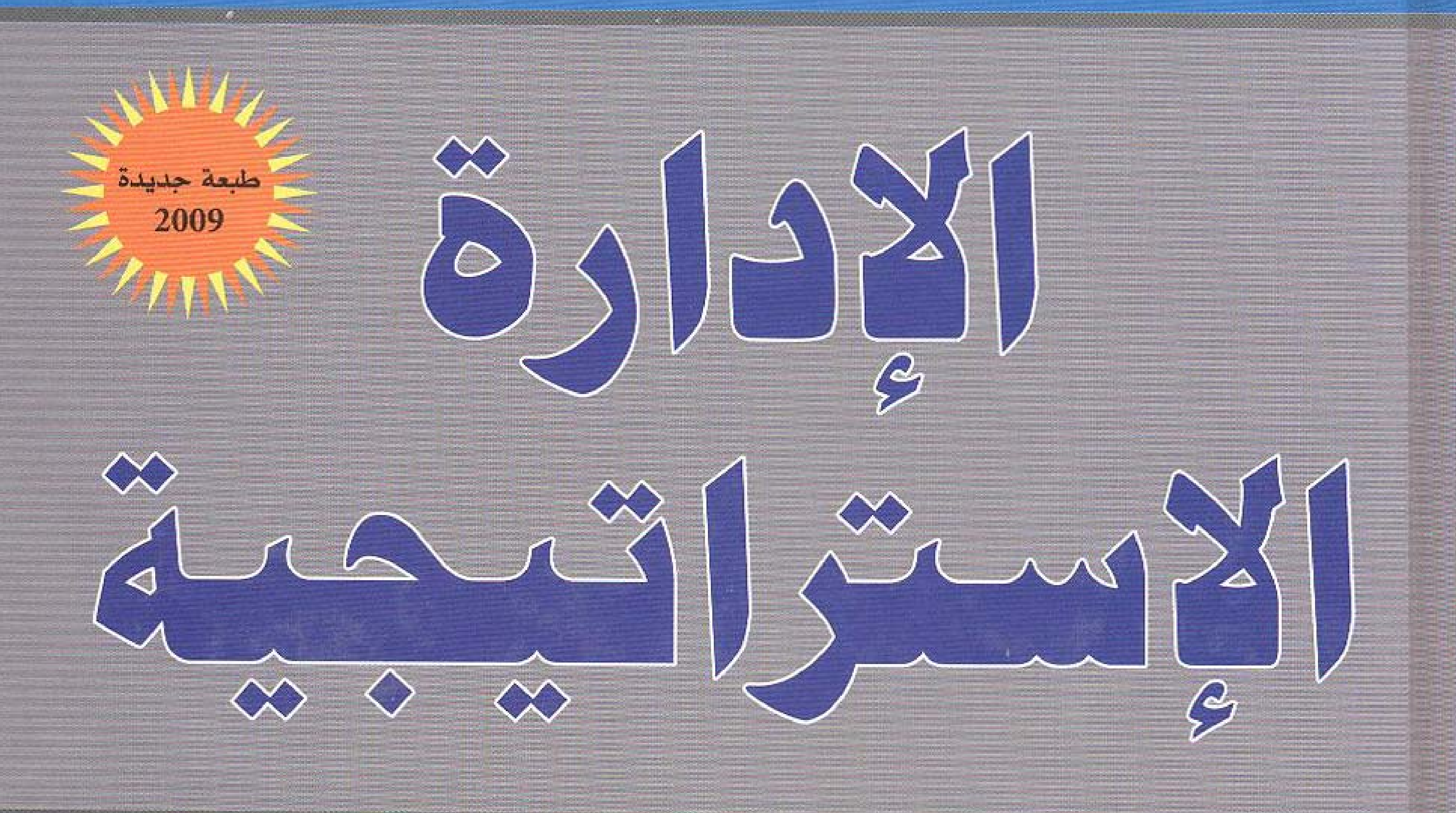
AHMAD AL - QATAMIN



الإدارة الإستراتيجية

مفاهيم وحالات تطبيقية

الدكتور أحمد القطامين

30 عاما من العطاء
مجدلاوي
للنشر والتوزيع

الإدارة الإستراتيجيـة
مفاهيم وحالات تطبيقية

الطبعة الثانية – مزيدة ومنقحة

1430هـ - 2009م

المملكة الأردنية الهاشمية رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2001/9/1938)

351.0072

القطامين، احمد

الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية/ احمد القطامين-

عمان: دار مجدلاوي 2009

( ) ص.

ر.أ: (2001/9/1938)

الواصفات:/ الإدارة// إدارة الأفراد// الإصلاحات الإدارية/

* أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

ISBN 9957-02-071-4 (ردمك)

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع **Dar Majdalawi Pub.& Dis.**

تليفاكس: ٥٣٤٩٤٩٧ – ٥٣٤٩٤٩٩

ص . ب ١٧٥٨ الرمز ١١٩٤١

عمان - الاردن

Telefax: 5349497 - 5349499

P.O.Box: 1758 Code 11941

Amman- Jordan



www.majdalawibooks.com

E -mail: customer@majdalawibooks.com

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الدار الناشره.

الإدارة الإستراتيجيـة

مفاهيم وحالات تطبيقية

الدكتور احمد القطامين



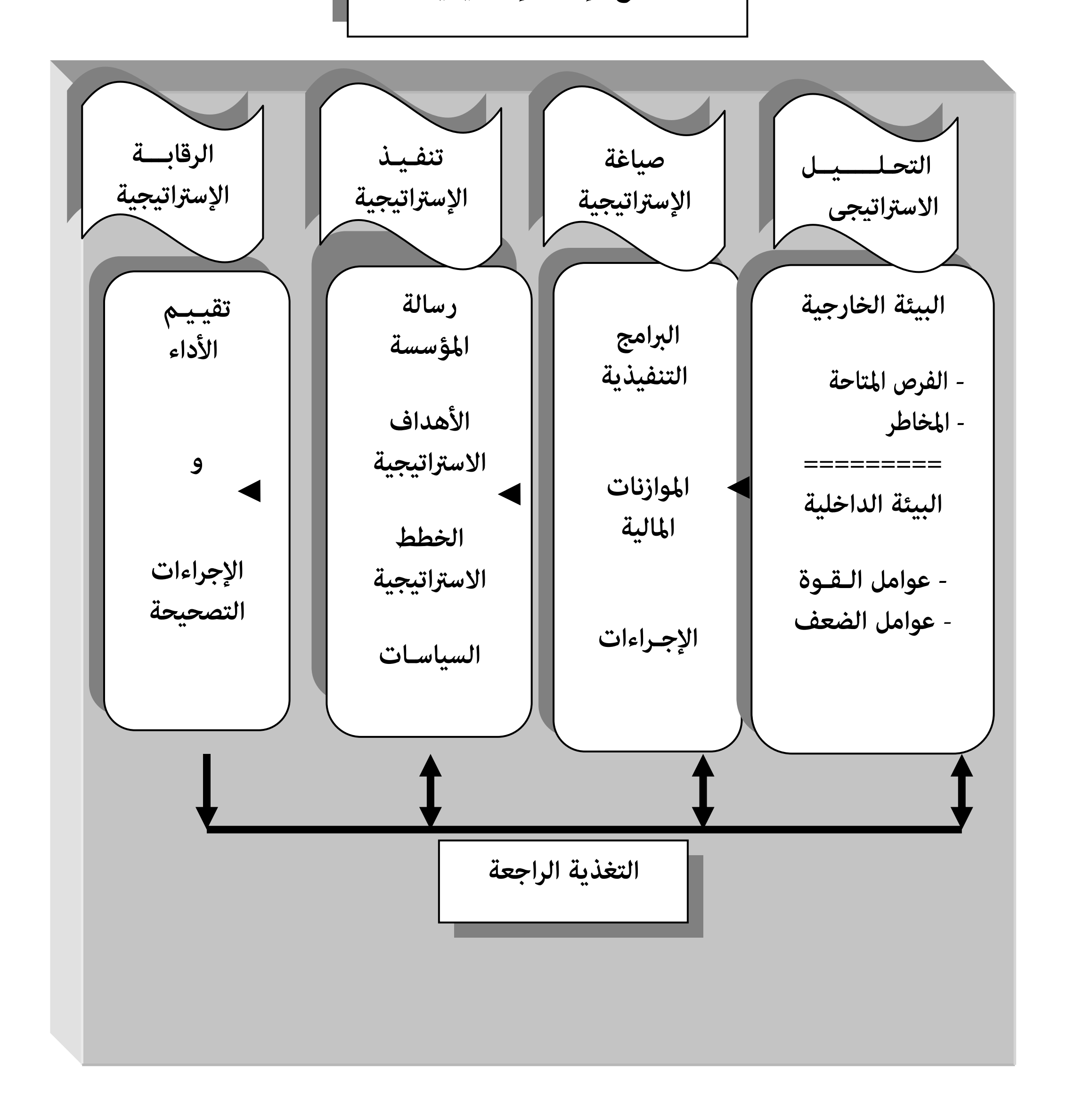
دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
عمان-الأردن



الفهرس

الفصل الأول
جذور ونماذج الإدارة الإستراتيجية

- ❖ مفهوم الإستراتيجية.
- ❖ جذور الأداة الإستراتيجية في القرن العشرين
- ❖ نماذج الإدارة الإستراتيجية
  - نموذج جامعة HARVARD
  - نموذج إستراتيجية التنافس
  - نموذج أصحاب المصالح
  - نموذج عملية التخطيط
  - نموذج الأبعاد السبعة


نموذج الإدارة الإستراتيجية
التحليل الاستراتيجى
صياغة الإستراتيجية
تنفيذ الإستراتيجية
الرقابة الإستراتيجية
البيئة الخارجية
- الفرص المتاحة
- المخاطر
=========
البيئة الداخلية
- عوامل القوة
- عوامل الضعف
البرامج التنفيذية
الموازنات المالية
الإجراءات
رسالة المؤسسة
الأهداف الاستراتيجية
الخطط الاستراتيجية
السياسات
تقييم الأداء
و
الإجراءات التصحيحة
التغذية الراجعة

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإدارة الإستراتيجية للقارئ الكريم بجوانبها ونماذجها المختلفة التي تم تطويرها خلال الحقب الماضية في مختلف مواقع صناعتها. وسيتم التركيز على ماهية الإدارة الإستراتيجية وجذورها التاريخية والنماذج الإدارية المختلفة التي تحاول شرح السياق الإداري لمفهوم الإستراتيجية والتطورات التي أدت إلى بلورة ما أصبح يعرف في الفكر الإداري المعاصر بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

جذور الإدارة الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategia التي تعني علم الجنرال Strategoes. وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة "جنرال" تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد[1].

البعد الأول: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، حيث أن الوصف الوظيفي لدورة هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع ما. إن المعنى الذي يكمن خلف هذه الفكرة ينطلق من حقيقة كبرى وهي إن المعارك يتم كسبها أو خسارتها لان الجنرالات الذين يديرونها يتخذون قرارات صحيحة أو خاطئة في عملية توظيف الكم والكيف المناسب من الإمكانيات لدعم الجيوش على مسرح العمليات العسكرية (الربط بين الهدف وإمكانيات الجنرال الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار). فالجنرال يقوم بمجموعة من الأفعال الهادفة ذات الطبيعة الهامة (الإستراتيجية) التي تعتمد أساسا على قدرته على توظيف عقله الاستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الإمدادات سالكة وخلق وإدامة الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة المفاجئة واقتناصها عندما تسنح (العقل الاستراتيجي ذو الأبعاد المتعددة).

البعد الثاني: الجنرال هو ذلك الشخص **الذي** يتصرف وهو يعلم انه ليس في فراغ وان قوى أخرى في المسرع الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات، وتمارس بالتالي ضغوطا على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها. والجنرال هو ذلك الشخص الذي يدرك جيدا أن عليه أن يرقب المشهد بكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة ويقترب منه أو يبتعد دون السقوط في إحدى حوافه

الخطـرة. انـه يرقـب ويتـابع ويتنصـت بـأذن حساسـة عـلى مـا يجـري مـن مـداولات إستراتيجية في ساحة المعركة عند الخصوم وعند الحلفاء على حد سواء. كـما انـه يتـابع ويحلل ما يقال عند قيادتـه العليـا وبـين صـفوف قواتـه وعنـد الأعـداء كـما انـه ذلـك الشخص الذي يعرف بدقة ما يتطلبه تحقيق النصر ويدرك أن لديه أدوارا هامة يجـب أن يؤديهـا حتـى يكـون بمقـدوره حسـم الصراع بطريقـة تـؤدي إلى تحقيـق أهدافـه وتحقيق تلك الأهداف يعتمد على قدرته على الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف يمارس دورة في تحفيز جنوده في ساحة المعركة، بحيث يشكل منهم نسيجا واحدا يقاتل دون كلل.
- كيف يفاوض قيادته لتزويده بما تحتاجه قواته من دعم وفي الوقت المناسب.
- كيف يفاوض أعداءه لتحقيق أكثر الشروط ملائمة لتحقيق السلام ووقف الحرب.
- كيف يمارس المناورة العسكرية الإستراتيجية ضمن محددات الأجواء السياسية والبيئية المحيطة به.
- كيف يحدد بدقة نقاط القوة ونقاط الضعف لديه ولدى أعداءه في ساحة المعركة.
- كيف يناور لجذب الآخرين لعقد التحالفات معه للتأثير في مجرى المعركة لصالحه.

البعد الثالث: الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقـا بـالزمن وبمتـى يجـب أن يتصرف. فهـو يـدرس خططـه وتحركاتـه الإسـتراتيجية بعمـق وينفـذها في أوقاتهـا المناسبة التي تحدث تأثيرا عميقا في مجريات الأحداث التي يساهم في صناعتها.

مما تقدم يتضح أن اليونانيين القدامى فهموا الإستراتيجية على أنها ترتكز على ثلاثة ركائز، أو تتكون من ثلاثة أبعاد:

1- **الأهمية**: وتعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية. فعلى سبيل المثال عندما نسمع أن طائرات دولة ما قامت بقصف مواقع إستراتيجية في دولة أخرى في حالة حرب معها، فإن كلمة إستراتيجية التي وصفت بها المواقع التي تعرضت للقصف تعني أنها مواقع هامة للغاية يؤدي تدميرها إلى شل قدرات تلك الدول بصورة تلحق حتما أذى بالغ بها مما يؤدي إلى أضعاف قدرتها على الصمود ومواصلة الحرب.
2- **الشمولية**: تعني الشمولية كأحد أبعاد الإستراتيجية أن الفعل الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل ويقوم بأدوار واسعة الأفق وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها. فعلى سبيل المثال نقول أن دور المدير العام في المؤسسة أكثر شمولية من دور المدير المالي. فالمدير المالي يقوم بإدارة الشؤون المالية للمؤسسة فقط، أي أن دوره منحصر في إدارة وظيفة واحدة من وظائف المؤسسة، وهي الوظيفة المالية بينما يركز دور المدير العام على إدارة المؤسسة بإطارها الشامل غير المتخصص وظائفيا.
3- **النظرة المستقبلية بعيدة المدى**: إن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة وأحيانا لحقب طويلة. من هنا عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ الآن لضمان الأداء الاستراتيجي في المستقبل. لذلك من المناسب هنا الإدراك

بأننا نتعامل مع ظاهرة مستقبلية تبدأ من الوقت الحاضر وتتحقق نتائجها في المستقبل البعيد.

جذور الإستراتيجية في القرن العشرين

كما أشرت سابقا فإن مفهوم الإستراتيجية قديم في التاريخ، إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب والجنرالات الذين يقودونها لم يظهر إلا خلال العقود القليلة الماضية. فقد اخذ رجال الأعمال والباحثون بإبلاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداء من خمسينيات القرن العشرين. وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، واخذ المشهد العالمي يتكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف الإستراتيجية، أو علم الجنرال كما عرفه قدامى اليونانيين، بأنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة[2] واتضح، من خلال الممارسة العملية، إن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع. ويعود الفضل في تطوير هذا المفهوم وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين:

الأول: موظف كبير في شركة التلفون والتلغراف الأمريكية يدعى "تشستر بارنارد" Chester Barnard.

الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى "ألفرد تشاندلر" Alfred Chandler.

واستطاعا دون تنسيق بينهما أن يكملا الدائرة .،، فالتجربة العملية التي استقاها "بارنارد" من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي المنهجي للأستاذ الجامعي "تشاندلر" وكانت انطلاقة الإدارة الإستراتيجية. واتفقا على نقطة البدء التي جعلت تلك الانطلاقة

ممكنــة، فقــالا: إن الإدارة الإســتراتيجية والتفكــير الاســتراتيجي والعقليــة الشــاملة الإستراتيجية تشكل جميعها القطب المركزي في الإدارة الناجحة[3].

أما الفكرة الرئيسية التي تمحورت حولها أعمال "بارنارد" فكانت ذلك الاهتمام برسالة المؤسسة، فيقول: إذا عجز المدراء في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا مؤسستهم قائمة؟ وما هي رسالتها؟ فإنهم لن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخليا وخارجيا. ويضيف أن الفشل في تقديم فكرة واضحة عن سبب وجود المؤسسة وعن دورها سيؤدي إلى العجز عن تقديم إجابة على السؤال الهام الذي يطرحه العاملون فيها: إلى ماذا ستفضي جهودهم، وما الذي سيتحقق نتيجة لتلك الجهود في المستقبل؟[4].

أما "تشاندلر" فقد نظر إلى الإستراتيجية نظرة أخرى وأضاف بعدا جديدا مختلفا إلى أبعاد العملية الإدارية. فقد ركز كل نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة وانعكاسات ذلك على موقفها التنافسي، ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الاستراتيجيات المتبعة فيها. ومن هنا جاءت مقولته الشهيرة بأن "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها"[5].

وكما سنرى لاحقا فإن كافة النظريات والنماذج الخاصة بالإدارة الإستراتيجية متأثرة بطروحات كل من "بارنارد" و"تشاندلر".

نماذج الإدارة الإستراتيجية

ابتداء من حقبة الخمسينيات مـن هـذا القـرن، أخـذت المـؤشرات التمهيديـة للنشـاط الاستراتيجي في الإدارة بالتبلور التدريجي حيث ساهمت بعض الجامعات الأمريكية وخاصـة جامعة Harvard في عملية إنبات البذور الأولى لهذا التوجه. ثم أخذت فيما بعد، مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات البحثية والاستشارية المرتبطة بها في تطوير هذا التوجه واختباره على ارض الواقع العملي في تلك المؤسسات. إن الهدف

من هذا الفصل هو التعرف على نماذج الإدارة الإستراتيجية المختلفة ومحاولة شرحها وتبسيطها ليستطيع القارئ الكريم الإحاطة بأبعادها المختلفة.

أولا: نموذج جامعة هارفرد[6]:

يعد هذا نموذج هارفرد الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية. والحقيقة أن كافة النماذج الأخرى للإدارة الإستراتيجية والتي سيتم الحديث عنها في هذا الفصل مشتقة من نموذج "هارفارد" ومتأثرة بطروحاته. ويعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها. ويدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانيات وموازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة وما لدى المؤسسة من عوامل قوة أو عوامل ضعف في بيئتها الداخلية. ويقسم نموذج "هارفرد" الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين: الأولى تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على إنجاز رسالتها وأهدافها وسمى تلك بمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. أما المرحلة الثانية فأنها تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسماها بمرحلة التنفيذ. ويبين الشكل رقم 1-1 نموذج جامعة "هارفارد" للإدارة الإستراتيجية.

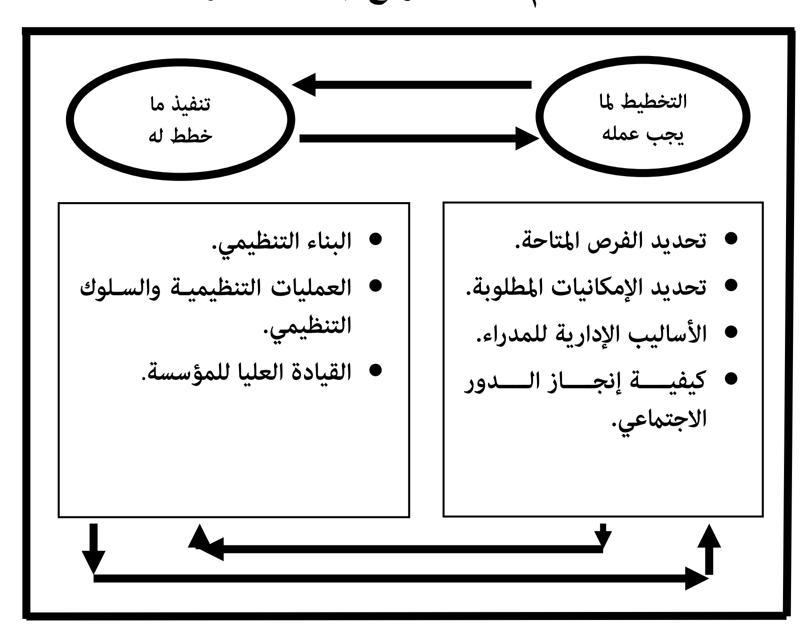
كما يبين الشكل المذكور فإن الإدارة الإستراتيجية بمرحلتيها تتطلب تقسيم النشاطات التي تتم فيهما إلى سبعة أجزاء متسلسلة ضمن المرحلتين على الوجه التالي:

1- مرحلة بناء الإطار الاستراتيجي والتي تتضمن القيام بأربعة مهام رئيسية:

أ- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من الممكن للمؤسسة الاستفادة منها في انجاح اعمالها في نفس الوقت الذي تحدد فيه المخاطر التي تعترض اقتناص المؤسسة لهذه الفرص.

وفي هذا السياق، تطرح الأسئلة الضرورية حول التطورات المختلفة في البيئة الخارجية التي تمتلك احتمالية عالية في أن تؤثر سلبيا على عمل المؤسسة سواء إن كانت هذه التطورات ذات مصدر اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو تكنولوجي. ثم تطرح بعد ذلك مجموعة مهمة من الأسئلة حول قدرات المؤسسة على التعامل مع الفرص في البيئة الخارجية ومحاولة تحديد أي منها تستطيع المؤسسة بقدراتها الذاتية متابعتها وأي منها لا تستطيع.

شكل رقم (1-1): نموذج جامعة هارفرد



ب- تحديد إمكانيات المؤسسة وقدراتها الإدارية والمالية والمادية والتكنولوجية في بيئتها الداخلية.

ج- معاينة والتأكد من أن الحاجات والطموحات والأساليب الإدارية المختلفة لفريق الإدارة العليا في المؤسسة لا تشكل عقبة أمام عمل المؤسسة.

د- تحديد الكيفية التي ستنفذ المؤسسة من خلالها مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

وبإنجاز هذه المهام والنشاطات الأربعة تكون المؤسسة قد أكملت المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية بناء على ما يتطلبه نموذج جامعة "هارفارد". ولغرض

وضع ما تم في المرحلة الأولى في التنفيذ تقوم المؤسسة بممارسة الأنشطة الثلاث التالية:

1- تحديد الكيفية التي ستكون عليها المؤسسة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له. ويتضمن هذا النشاط تحديد الكيفية التي ستقسم من خلالها الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد المستويات الإدارية التي ستتولى عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها وأهميتها. كما يتضمن الكيفية التي سيتم من خلالها التنسيق بين المهام والنشاطات المختلفة.

2- بناء نظام من الإجراءات والخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المؤسسة كما وضعت في المرحلة الأولى. ويشتمل ذلك على تحديد ما يسمى إجراءات العمل المعيارية Standard Operating Procedures التي تبين الإجراءات المطلوبة لتسيير عمل المؤسسة اليومي بطريقة تخدم إنجاز الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

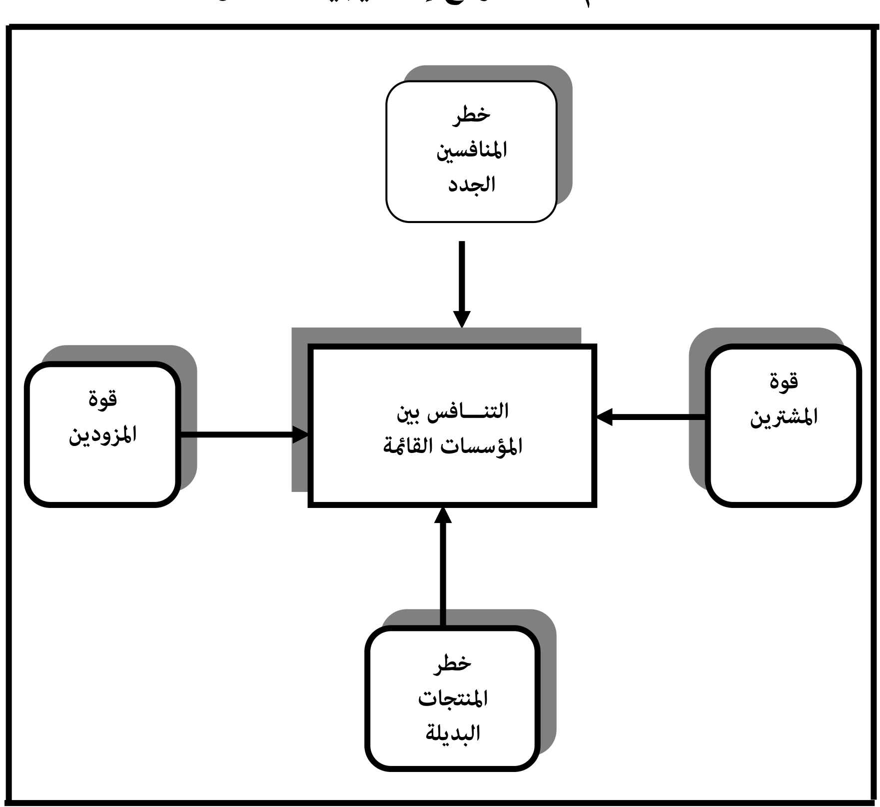
3- تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المؤسسة باتجاه إنجاز النتائج المرغوبة.

ثانيا: نموذج إستراتيجية التنافس[8] Competitive Strategy

يعود الفضل إلى "مايكل بورتر" Michael Porter أستاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة "هارفرد" في تطوير هذا النموذج الهام من نماذج الإدارة الإستراتيجية. وتتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول فكرة أن مؤسسة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية. ويضيف بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية. ويعتقد (بورتر) أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى

معين من الأداء يؤدي على المدى البعيد إلى التـأثير في البنـاء التنظيمـي لبيئـة التنـافس وربما يقود إلى تغييرها. ويترجم "بورتر" سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها. ويرتكز هذا النمـوذج عـلى خمسـة قـوى مبينـة في الشـكل رقـم 1-2، يقول عنهـا "بـورتر" أنهـا تشـكل اسـتراتيجيات التنـافس في البيئـة التنافسـية لمجموعـة مـن المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة.

شكل رقم 2-1: نموذج إستراتيجية التنافس



إن هذه القوى الخمس تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتحـدد قـوانين العمـل التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه

المؤسسات لممارساتها الإستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها. ومن اجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة، فإن عليها أن تدرك تماما الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى، ليس ذلك فحسب بل يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة في وجه القدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمها جميعا. ويحدد "بورتر" القوى الخمس على الوجه التالي[9]:

1- القوة النسبية للمشترين.

2- القوة النسبية للمزودين.

3- التهديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى أسواق بيئة التنافس الحالية.

4- تهديد المنتجات البديلة.

5- مستوى التنافس الحالي بين المؤسسات القائمة في بيئة التنافس الحالية.

وفيما يلي توضيح لكل من هذه القوى، مع ملاحظة أن الفكرة الرئيسية لهذا النموذج تقول انه كلما ازداد تأثير هذه القوى ضعفت العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئة التنافس المعنية.

القوة النسبية للمشترين

إن ما يحدد القوة النسبية للمستهلك لأية سلعة أو خدمة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة. فشركة مصانع الاسمنت، على سبيل المثال تشتري كمية كبيرة جدا من الأكياس الورقية التي تستخدم في تعبئة الاسمنت من المصنع الذي ينتج تلك الأكياس، بينما يشتري أي مستهلك آخر كمية قليلة جدا من تلك الأكياس لتلبية حاجاته المحدودة. ويصبح من المؤكد أن قدرة شركة مصانع الاسمنت على تضمين الاتفاقيات بينها وبين مصنع الأكياس شروطا ايجابية لصالحها أكثر من المشتري الآخر. فالأسعار على سبيل المثال ستكون اقل بالنسبة لمصانع الاسمنت من المشتري

الآخر، لأنها تشتري كمية كبيرة من تلك الأكياس وبالتالي تمتلك قدرة عالية على الضغط على مصنع الأكياس لمنحها الخصومات المناسبة.

القوة النسبية للمزودين

إن كل ما ينطبق على القوة النسبية للمشترين ينطبق على القوة النسبية للمـزودين في هذا النموذج. إن المزودين ليسوا فقط الجهـات التـي تـزود المؤسسـة بـالمواد الخـام وقطـع الغيار بل يتضمن المؤسسات المالية والبنوك التي تزود المؤسسة بالأموال التـي تحتاجهـا مـن خلال التسهيلات المالية المختلفة. وبصورة عامة فإن قـوة المـزودين تـزداد في الحـالات التـي يكونون فيها على اطلاع كاف على أوضاع المؤسسة الداخليـة وعـلى معرفـة تفصـيلية بنقـاط ضعفها. كما أن قوتهم تزداد عنـدما يقـدمون خـدمات التزويـد لأكـثر مـن مؤسسـة واحـدة وعندما يكون مستوى التنافس بين المزودين لنفس الخدمـة قليـل. ويعتـبر التهديـد بـدخول أسواق المزودين (إستراتيجية التكامل العمـودي الصـاعد) مـن قبـل المؤسسـة أكـثر الوسـائل فاعلية في التقليل من قوتهم.

تهديد الداخلين الجدد إلى بيئة التنافس الحالية

من المعروف أن الصناعة الناجحة تستقطب اهتمام المؤسسات الأخرى من خـارج تلـك الصناعة وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس فيها. ولمعالجة ذلك يقـترح "بـورتر" مجموعـة من الإجراءات الاحترازية التـي يجـب أن تلجـأ إليهـا المؤسسـات القائمـة في أي صـناعة لمنـع الآخـرين مـن الـدخول إلى صـناعتهم مـن خـلال جعـل عمليـة الـدخول مكلفـة ومحفوفـة بالمخاطر مما يؤدي إلى منعهم من الدخول، وهذه الإجراءات هي[10]:

1- الاسـتفادة مـن ميـزة الإنتـاج الواسـع الـذي يـؤدي إلى تخفـيض كلفـة الإنتـاج Economies of Scale.

2- تنويع المنتجـات وعـدم الاقتصـار عـلى إنتـاج منـتج واحـد أو مجموعـة قليلـة مـن المنتجات Product Differentiation.

3- رفـع سـقف المتطلبـات الرأسـمالية Capital Requirements للـدخول في هـذه الصناعة وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

4- امتلاك قنوات التوزيع Channels of Distribution.

التهديد من المنتجات البديلة

يعتـبر تهديـد المنتجـات البديلـة واحـدا مـن أهـم المخـاطر التـي تواجهها منتجـات المؤسسات الصناعية [11] فالمعروف أن أكـثر مـن منـتج واحـد قـد يـؤدي نفـس الغـرض عنـد المستهلك. فالطائرة على سبيل المثال تؤدي نفس وظيفة الشاحنة فـيما يتعلـق بنقـل السـلع والمـواد، والبرتقـال كمصـدر لفيتـامين ج يـؤدي نفـس الوظيفـة التـي تؤديهـا أقـراص فيتـامين ج، وهكذا. إن على المؤسسات أن تأخـذ بعـين الاعتبـار هـذه العوامـل في تعاملهـا مـع مخـاطر المنتجات البديلة.

مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة

يدعو نموذج إستراتيجية التنافس إلى فهم حقيقة مهمة وهي أن أية حركـة إسـتراتيجية لأية مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة على المؤسسات الأخرى في تلـك البيئـة. إن معنى ذلك، من وجهة نظر هذا النموذج، أن أية حركة من أيـة مؤسسـة تـؤدي إلى رد فعـل من قبل المؤسسات الأخرى، وهذا دليل مهم على أن المؤسسات المتنافسة في صناعة ما تعتبر معتمدة على بعضها البعض. ويعتقد "بـورتر" إن نجـاح أي مـن هـذه المؤسسـات المتنافسـة يعتمد على الأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنـافس[12]. ويضـيف أن كثافة التنافس بين المؤسسات أعضاء البيئة التنافسية الواحدة يعتمـد إلى حـد كبـير عـلى مجموعة من العوامل، منها: درجة التفاوت في أحجام المؤسسات المتنافسة، ومسـتوى النمـو في تلك الصناعة، ودرجة التنوع في المنتجات، وغيرها.

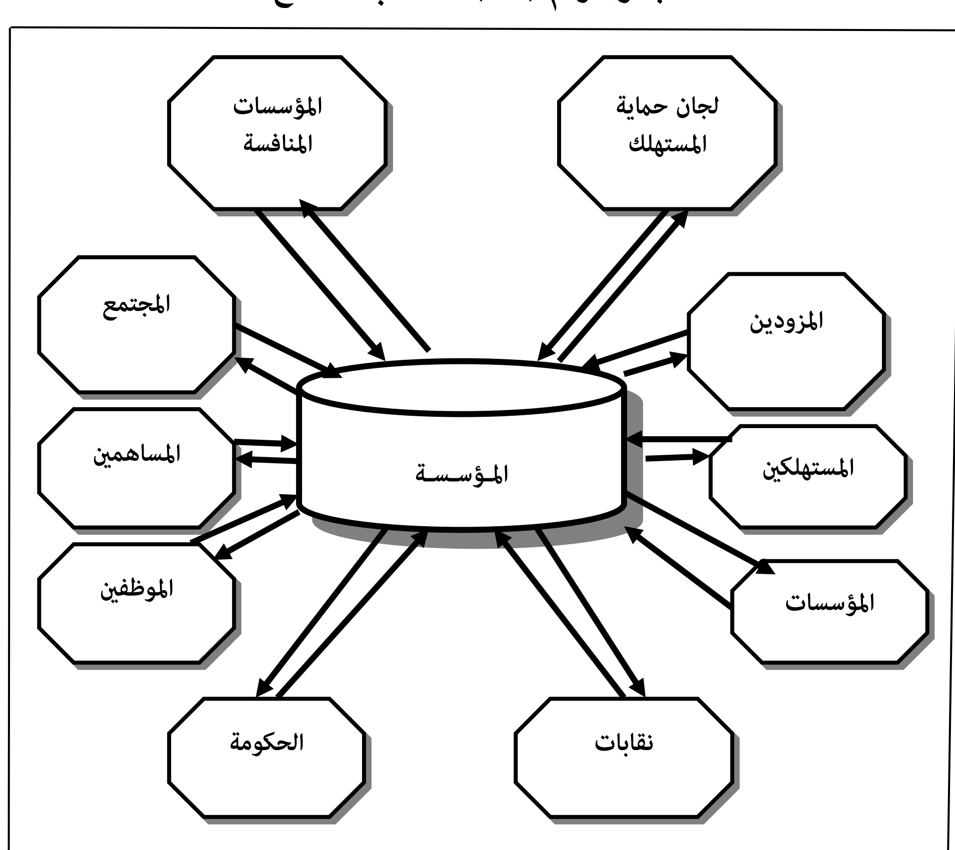
ثالثا: نموذج أصحاب المصالح Stakeholders[13]

يدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى إيلاء اهتماماتهم الإستراتيجية إلى مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة. إن هذا النموذج يستمد فكرته الأساسية من النموذج الإداري التقليدي الذي يعرف مؤسسة العمل بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض واحد وهو تعظيم العائد على استثمارات أصحاب رؤوس الأموال أو المساهمين في المؤسسة. ويضيف هذا النموذج إلى ذلك أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة، بل إن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر سلبا أو إيجابا بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها، وان على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة. إن المنطق الذي يحكم طروحات هذا النموذج يحاول إعطاء صورة أكثر دقة لموقع المؤسسة في بيئتها الاجتماعية العامة ويطالب المدراء بالعمل على تحديد تلك المجموعات والمؤسسات والعمل على الاستجابة لمطالبهم المشروعة. وكما يبين الشكل رقم 1-3، فأن المؤسسة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد فيها مجموعات من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقا من مصالحهم الخاصة بهم ويقيمون أداءها الاستراتيجي من زاوية مصالحهم الذاتية ومدى تأثر تلك المصالح بأفعال ونشاطات تلك المؤسسة.

فبالإضافة إلى المساهمين أصحاب المصلحة التقليدية في المؤسسة، فإن الحكومة من خلال اذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة حيوية في المؤسسة. فالحكومة مسؤولة قانونيا وأدبيا عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها، ومسؤولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لأفراد المجتمع بعيدا عما يسببه التلوث البيئي الناتج عن نشاطات المؤسسات الإنتاجية. والمؤسسات المالية على سبيل المثال لها

مصالح حيوية في عمل المؤسسة، فالكثير من الأموال التي تستخدمها المؤسسات في نشاطاتها ومشاريعها يكون مصدرها التسهيلات المالية والائتمانية التي تقدمها البنوك. والمجتمع المحلي كمثال آخر على التداخل بين المصالح الخاصة للمؤسسة والمصالح العامة للمجتمع الأوسع. فالمجتمع المحلي الذي تمارس المؤسسة عملياتها بين ظهرانيه يزود المؤسسة بالقوة البشرية ويتلقى بالمقابل رواتب وأجور، إلا انه يدفع ثمنا باهظا نتيجة التلوث الذي تحدثه المؤسسة أثناء قيامها بعملياتها الإنتاجية.

جدول رقم (1-3): أصحاب المصالح



رابعا: نموذج عملية التخطيط

يحاول هذا النموذج جلب انتباه مدراء المؤسسات إلى حقيقة تقليدية معروفة وهي إن الجانب الأكثر أهمية في أداء المؤسسة هو الطريقة التي تتخذ فيها القرارات في مؤسساتهم. وان النقطة الأكثر أهمية في البناء الاستراتيجي في المؤسسة هي إلى أي مدى تلتزم المؤسسة بإتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق حالة من التكيف الاستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية[14]. إن التركيز على الإجراءات في هذا النموذج يستمد أهميته من مشكلتين تتعلقان بقدرات البشر ومنهم المدراء على التصرف المناسب في الوقت المناسب:

الأولى: إن لدى المدراء، كبقية البشر، قدرات محدودة على التفكير المنطقي المنظم دون أن يسبقه تحليل متعمق.

الثاني: إن المدراء لا يستطيعون، مثلهم مثل بقية البشر ضمان أن يسلكوا الطريق الأنسب وبشكل دائم دون اللجوء إلى إجراء الدراسات المتعمقة سلفا.

وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة متعمقة ضرورة لا بد منها للتعويض عن هذا النقص. إن المدارس الإدارية المختلفة دعت دائما إلى استخدام أساليب التخطيط التحليلي التفصيلي للقرارات قبل اتخاذها، واعتبرت وظيفة التخطيط في العملية الإدارية وظيفة يجب أن تمارس على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، وأنها تتألف من مجموعة من الخطوات المتسلسلة التالية[15]:

1. وضع أهداف المؤسسة على كافة مستوياتها.
2. صياغة البدائل الإستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف.
3. تحليل عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البدائل الإستراتيجية الموضوعة.

4. اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب من بين البدائل المطروحة.
5. وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الاستراتيجي.

ويعتبر نموذج التخطيط نموذجا مبنيا على أسس منطقية تساعد على بناء نظام من المعلومات المناسبة يستخدمها المدراء في مداولاتهم الإستراتيجية.

خامسا: نموذج الأبعاد السبعة 7-S Framework[16]

يشكل نموذج الأبعاد السبعة محاولة من مبتكريه لسد الثغرات في نموذج التخطيط، لذلك اعتبر امتدادا له. إن الشواهد العملية تشير إلى أن التخطيط التحليلي المتقن لعملية اتخاذ القرارات لا تشكل ضمانا للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة. فكثير من الاستراتيجيات المتماسكة والقوية لم تترجم عمليا إلى برامج تنفيذية ناجحة على ارض الواقع. ويعود السبب في ذلك، من وجهة نظر مبتكري نموذج الأبعاد السبعة، إلى أن الإدارة الإستراتيجية لا تتشكل فقط من بعد واحد بغض النظر عن أهمية ذلك البعد. بل هي في الحقيقة تتضمن سبعة أبعاد كما يشير إلى ذلك "بيتر و ووترمان" Peters and Waterman في كتابهما الشهير "البحث عن التميز" [17] الذي قدما فيه نموذج الأبعاد السبعة. وقد اقترحا أن بناء الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات حولها ما هما في الحقيقة إلا بعدين من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المؤسسة الاستراتيجي. ويرى المؤلفان أن هذين البعدين عندما يضافا إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة Systems وأساليب عمل Styles ومهارات Skills وخبرات بشرية Staffs وغايات Goals فإنها جميعا تشكل نمطا إداريا استراتيجيا متميزا. وتتمحور الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة أبعاد تبدأ بحرف "S" باللغة الانجليزية لذلك سمي هذا النموذج ب 7-S Framework، ويمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانبا معينا من جوانب الأداء في المؤسسة. فيما يلي شرحا مختصرا لكل بعد من الأبعاد السبعة في هذا النموذج:

1- البناء التنظيمي Structure يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية.
2- الإستراتيجية Strategy تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المتعددة.
3- الأنظمة Systems تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في إحكام الرقابة على البناء التنظيمي Structure والإستراتيجية Strategy المذكورة في 1 و 2 أعلاه.
4- الأساليب Styles تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في توجيه المؤسسة الوجهة الإستراتيجية المناسبة.
5- المواءمة بين العاملين ووظائفهم Staff تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها.
6- المهارات Skills تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.
7- الغايات Goals تمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة باتجاه إنجاز المستقبل المؤمل إنجازه.

أسئلة للنقاش

1. ما هي القواسم المشتركة بين خصائص الجنرال من وجهة نظر اليونانيين القـدامى والقائد الإداري من وجهة النظر المعاصرة؟
2. يرتكز مفهوم الإستراتيجية على ثلاثة ركائز تحتضـن كـل المعـاني المحتملـة لكلمـة الإستراتيجية ناقش ذلك مع الأمثلة؟
3. يعد نموذج هارفرد الأساس الأكاديمي الذي انبثقت منه نماذج الإدارة الإسـتراتيجية المعاصرة. وضح ذلك بالتفصيل.
4. تعتمد إستراتيجية التنافس على أفكار بورتر، بين ذلك بالتفصيل.
5. في كتابهما البحـث عـن التميـز، وضـع المؤلفـان بيـترز ووترمـان الاسـاس النظـري لمفهوم الثقافة التنظيمية السائدة. ناقش ذلك.

مراجع الفصل الأول

1. Gilbert, D. R., Hartman, E., Mauriel J. and Freeman, R. E.
2. "A Logic for Strategy" New York: Harper and ROW, 1988. PP. 6-8.
3. Ibid, Gilbert, Hartman Mauriel and Freeman, p. 10.

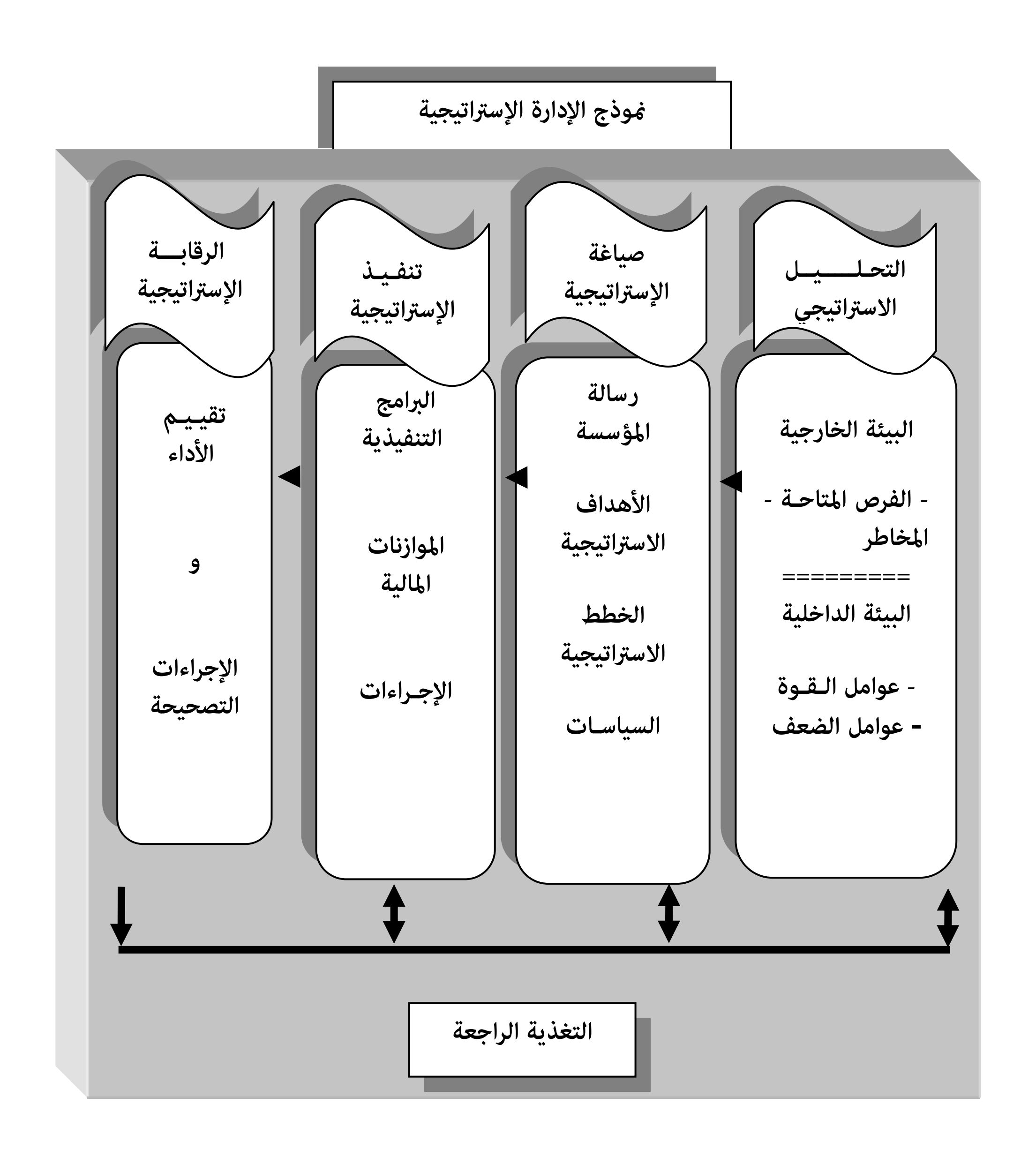
4. Barnard, C. I., "The Function of the Executive", Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968. pp. 215-234.
5. Chandler, A. D., "Strategy and Structure", Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962. pp. 1-7.
6. Kenneth, A. "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980. p. 18.
7. Ibid, Kenneth, pp.24-27.
8. Porter, Michael, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980. pp.
9. Ibid, Porter, pp.3-29.
10. Ibid, Porter, pp. 7-13.
11. Ibid, Porter, pp. 23-24.
12. Ibid, Porter, pp. 75-87.
13. Freeman, E. R. "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston: Ballinger, 1984. pp. 43-47.
14. Lorange, Peter, "Corporate Planning: An Executive Viewpoint", Englewood Cliffs, N J: Prentice- Hall, 1980. pp. 280-282.
15. Lorange Peter, "Implementation of Strategic Planning" Englewood Cliffs, N J: Prentice- Hall, 1979.

16. Waterman H.R., Peters, T. J. and Julian R. P. "Structure is not Organization", Business Horizons, June 1980. pp. 14-26.
17. Peters,T.J, and R. J. Waterman, "In search of Excellence", New york: Harper and Row, 1982.

الفصل الثاني

الإدارة العليا Top Management

- ❖ فاعلية الإدارة الإستراتيجية
- ❖ مستويات الإستراتيجية
- ❖ مزيج المهارات الإدارية
- ❖ مهام المدير العام
- ❖ نماذج مجلس الإدارة
- ❖ مهام مجلس الإدارة
- ❖ أساليب الإدارة الإستراتيجية
- ❖ الفلسفات الإدارية



نموذج الإدارة الإستراتيجية
التحليـــــل الاستراتيجي
صياغة الإستراتيجية
تنفيـذ الإستراتيجية
الرقابـــة الإستراتيجية
البيئة الخارجية
- الفرص المتاحـة - المخاطر
=========
البيئة الداخلية
- عوامل الـقـوة
- عوامل الضعف
رسالة المؤسسة
الأهداف الاستراتيجية
الخطط الاستراتيجية
السياسـات
البرامج التنفيذية
الموازنات المالية
الإجـراءات
تقيـيـم الأداء
و
الإجراءات التصحيحة
التغذية الراجعة

أهداف الفصل

يهـدف هـذا الفصـل إلى إلقـاء الضـوء عـلى ماهيـة الإدارة الإسـتراتيجية ومسـتوياتها وفعاليتهـا في التطبيـق العمـلي. ويتضـمن الفصل أيضاً، شرحاً تفصيلياً لمستوى الإدارة العليـا في المؤسسـة الـذي يتكون مـن المـدراء الاسـتراتيجيين فيهـا. ويشـتمل هـذا الشرـح عـلى توضيح طبيعة الأدوار التي يمارسـها كـل مـن مجلـس الإدارة والمـدير العام في عملية الإدارة الإستراتيجية. وفي هذا السياق سـيتم الحـديث عن هيكلية ونماذج وادوار مجلس الإدارة وطبيعة التفاعل والتكامـل بينـه وبـين الإدارة التنفيذيـة في المؤسسـة. كـما سـيتم الحـديث عـن الأساليب الإدارية والفكرية التي تحكم طبيعة التعاطي بينهما.

مقدمة

تطورت الإدارة الإستراتيجية كأحد حقول إدارة الأعمال بسرعة كبيرة في مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات الأكاديمية خلال العقدين الماضيين كرد فعل مباشر على الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. ويعود السبب في هذا التطور السريع إلى أن الإدارة الإستراتيجية تركز على مؤسسة العمل ككيان متكامل وتحاول تقديم إجابات على أسئلة إستراتيجية كانت حتى الماضي القريب تعتبر من الأسئلة التي لا تطرح بسبب صعوبة إيجاد إجابات محددة لها. وتركز هذه الأسئلة على تحليل المشاكل والمعضلات الإدارية والفرص والمحبطات التي تقع ضمن مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة.

القرارات الإستراتيجية **Strategic Decisions**

تسمى القرارات في هذا المجال بالقرارات الإستراتيجية[1] التي تتخذ عادة على مستوى الإدارة العليا، وذلك لتمييزها عن القرارات الأخرى التي تقع ضمن مسؤوليات المستويات الإدارية الأدنى. إن القرارات الإستراتيجية تتخذ عادة على أعلى المستويات الإدارية وتتعامل مع المستقبل بعيد المدى للمؤسسة ككل وليس مع جوانب معينة فيها. ومن الأمثلة على هذا النمط من الأسئلة الإستراتيجية ما يلي[2]:

1- ما طبيعة الوضع الأدائي للمؤسسة الآن؟

2- إذا كان الوضع الحالي لا يستدعي أية تغييرات، فكيف سيكون الوضع خلال العام القادم، أو خلال عامين أو خمسة أعوام أو أكثر؟

3- هل الأجوبة على الأسئلة في 1 و 2 إيجابية ومقبولة؟

4- إذا كانت غير مقبولة، ما الذي يجب عمله لجعلها مقبولة؟

5- ما هي القرارات الإستراتيجية التي يجب أن تتخذ الآن وصولا إلى تحقيق الأهداف؟

قبل أن نمضي قدما في التعرف على الجوانب المختلفة للإدارة الإستراتيجية، لا بد من إلقاء بعض الضوء على بعض الصفات المميزة للقرارات الإستراتيجية[3]. تتصف القرارات الإستراتيجية بمجموعة من الصفات التي تميزها عن القرارات الإدارية التكتيكية الأخرى في المؤسسة، وفيما يلي وصف لها:

1- **الندرة:** تعتبر القرارات الإستراتيجية قليلة كما، وغير عادية، وليس لها سوابق من الممكن الاقتداء بها.

2- **الكلفة العالية:** تتطلب عمليات اتخاذ وتنفيذ وإدامة القرارات الإستراتيجية كما كبيرا من الموارد من حيث الأموال والالتزام والمثابرة.

3- **الريادية:** تقدم القرارات الإستراتيجية سوابق تعتمد عليها القرارات الأدنى التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، أي أنها تشكل مظلة للقرارات الأقل أهمية منها. فبمجرد أن يتخذ القرار الاستراتيجي يصبح

كل ما تفعله المؤسسة فيما بعد من أنشطة أو قرارات تهدف إلى خدمة القرار الاستراتيجي وتسعى إلى إنجازه وتلتزم بالكامل بمتطلباته.

فاعلية الإدارة الإستراتيجية

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها في كون مبادئها الأساسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص. فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقاءها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية إلى أن علاقة إيجابية تربط بينهما. فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجيا تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجيا[(4)]. إن نتائج هذه الدراسات تعني أن الإدارة الإستراتيجية كأسلوب عملي لإدارة المؤسسة تعتبر مسؤولة عن تحسين أداءها وضمان تعاملها الفعال مع بيئتها المتغيرة.

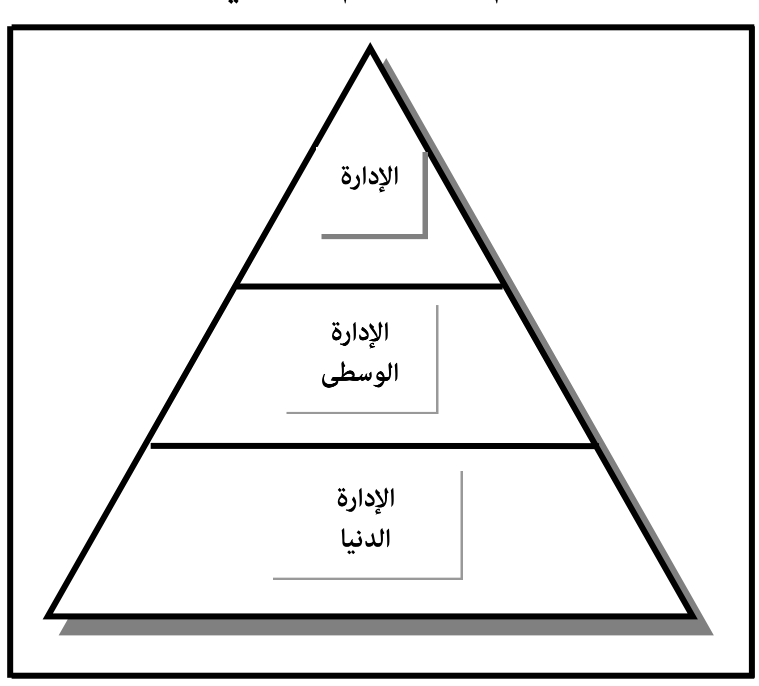
مستويات الإستراتيجية

كما هو معروف فإن مؤسسة العمل تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية، يتضمنها عادة ما يسمى بالهرم التنظيمي. فالهرم التنظيمي يتكون من ثلاثة مستويات هي مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الدنيا، كم هو موضح في الشكل رقم (1-2)[(5)].

أما الجدول رقم (1-2) فيتضمن مستويات الإستراتيجية الثلاثة المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي الثلاث ومجالات تطبيقها وأهدافها. وفيما يلي شرح للمستويات الإدارية ومستويات الإستراتيجية في كل منها باستخدام المعلومات التي يتضمنها الجدول رقم (1-2) والشكل رقم (1-2).

1- مستوى الإدارة العليا الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل على أعلى المستويات في المؤسسة. ويطلق على هؤلاء "المدراء الاستراتيجيين" Strategic Managers. إن أصل هذه التسمية، كما سنرى لاحقا، يأتي من حقيقة أن وضع الأهداف

شكل رقم (2-1): الهرم التنظيمي



الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح يتم من قبل هؤلاء المدراء فقط، بينما تتم عملية تنفيذها من قبل العاملين الآخرين في المؤسسة.

2- مستوى الإدارة الوسطى الذي يشمل الدوائر الوظائفية الأساسية في المؤسسة كالمالية والتسويق وغيرها.

جدول رقم (2-1)

مستويات الإستراتيجية

المستوى	مستوى التطبيق	الهــدف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الاستراتيجي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الوسطى	إدارة الموقف التنافسي
الإستراتيجية التشغيلية	الإدارة الدنيا	تعظيم إنتاجية الموارد

3- مستوى الإدارة الدنيا الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة والمكائن. وفي كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، وعلى الوجه التالي:

مستوى الإستراتيجية العليا Corporate Strategy

على هذا المستوى يتم ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية. كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية واليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية(6).

مستوى الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

يتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات، وتسمى كل من هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجية [Strategic Business Unit]. وسيتم

الحديث عنها في هذا الكتاب لاحقا. وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها التقليدية(7) إن الإدارة العليا للمؤسسات الكبيرة تتعامل مع هذه الوحدات كما لو أنها مؤسسات شبه مستقلة وتتيح لها المجال لبلورة الإستراتيجيات الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

مستوى الإستراتيجية التشغيلية Operational Strategy

على هذا المستوى الإداري يتم بلورة بعض أشكال الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والموارد الأخرى في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى(8) إن الهدف الرئيسي للممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فاعلية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

وهنا لا بد من ملاحظة أن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

مزيج المهارات المطلوبة على المستويات الإدارية المختلفة

يتطلب كل مستوى إداري في المؤسسة نوعية معينة من المهارات التي يجب توفرها لإنجاز الأعمال المطلوبة وتسيير شؤون المؤسسة بالطريقة المناسبة، الشكل رقم (2-2) يبين مزيج المهارات المطلوبة على المستويات الإدارية المختلفة في الهرم التنظيمي في المؤسسة. وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي يجب يتم التعامل معها.

إن طبيعة المهارات المطلوبة من المدير العام أو عضو مجلس الإدارة تختلف عن المهارات المطلوبة من مدير التسويق أو المدير المالي أو المدراء على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك لاختلاف وتباين الأدوار والوظائف التي يؤديها كل منهم. فقد أشار عالم الإدارة الأمريكي Katz(9) إلى أن الإدارة الناجحة ضمن الهرم الإداري

في المؤسسة تعتمد على مجموعة من المهارات المحددة، وأضاف أن هذه المهارات يجب أن يكتسبها المدراء على كافة المستويات إلا أن كل مستوى إداري يتطلب تركيز أعلى من مهارة محددة تتطلبها طبيعة العمل الذي يتم فيه، وعلى الوجه التالي:

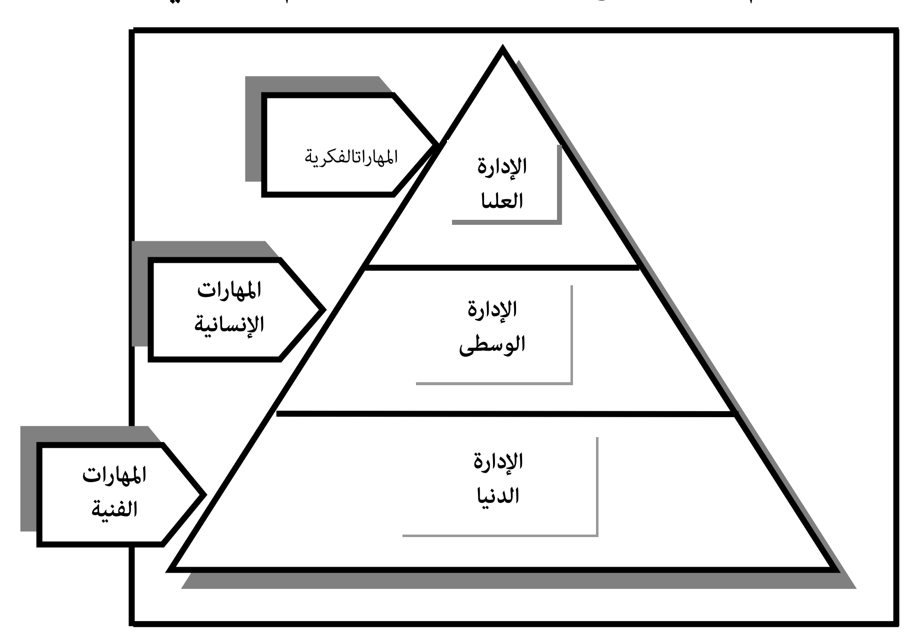
1- المهارات الفكرية Conceptual Skills

المهارات الفكرية هي تلك المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدراء على مستوى الإدارة العليا. وتركز هذه المهارات على التعامل مع الجوانب الأكثر عمقا وشمولية من جوانب العملية الإدارية. وتتعلق هذه المهارات بالرؤية الشاملة للمؤسسة ككيان متكامل وهي بهذه الصفة تتعلق بقدرة الإدارة العليا على إدراك الصعوبات والتعقيدات التي تواجه المؤسسة بإطارها الشامل.

2- المهارات الإنسانية Human Skills

وهي المهارات التي يجب أن يمتلكها المدراء في مستوى الإدارة الوسطى، وتركز على كيفية انجاز المهام المختلفة للعملية الإدارية ذات العلاقة بالتعامل مع القوى البشرية في المؤسسة، وتتضمن القدرة على التعامل الإداري مع العاملين في المؤسسة على أسس إدارية صحيحة مما يودي إلى تحفيزهم وخلق الشروط المناسبة لإنجاز أعمالهم حسب الأصول. كما تتضمن قدرة المدير على العمل مع الآخرين كفريق لإنجاز المهام المطلوبة.

شكل رقم (2-2): مزيج المهارات الإدارية عبر الهرم التنظيمي



3- المهارات الفنية Technical Skills

وهي تلك المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدراء في مستوى الإدارة الدنيا، حيث التعامل المباشر مع أدوات الإنتاج من عاملين وتكنولوجيا. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع الأشياء كاستخدام التكنولوجيا وصيانة الآليات والمكائن لإنجاز المهام المحددة.

مهام الإدارة العليا

تتكون الإدارة العليا في المؤسسة من مجلس الإدارة والمدير العام. ويشكل المدير العام وطاقمه أعلى قيادة تنفيذية في المؤسسة في ظل الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تحكم شؤونها والتي يكون مجلس الإدارة فيها صمام الأمان الأساسي. وضمن هذه المجموعة يتمتع المدير العام بصلاحيات وسلطات واسعة وذلك لضمان الضبط والربط الإداري من اجل إنجاح أعمال المؤسسة. وعادة ما يكون المدير العام مسئولا مسؤولية مباشرة أمام مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة

للمؤسسة[10] وضمن هذا السياق يطلب من المدير العام إدارة شؤون المؤسسة باستخدام إمكانياتها البشرية والمالية والتكنولوجية لإنجاز أهدافها على كافة المستويات. أما فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فإن المدير العام مسئول عن أداء ادوار بالغة الأهمية والدقة فيهما، وفيما يلي وصف لهذه الأدوار:

1- القيام بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر ومستقبل المؤسسة. والمقصود بأداء الأدوار الأساسية والهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات المترابطة والمتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الإمام بصورة متواصلة. ولتحديد هذه الأدوار قام الباحث Henry Mintzberg[11] بمراقبة مجموعة من المدراء العامين لمدة خمسة أسابيع وتوصل إلى أن أهم عشرة ادوار أساسية يلعبها المدراء العامون في عينته هي كما يلي:

- ❖ يتمتع المدير العام بالشخصية الاعتبارية والقانونية والرمزية للمؤسسة حيث يقوم بقيادة الفعاليات الاجتماعية والاحتفالية والقانونية ويوقع الاتفاقيات القانونية والعملية نيابة عن المؤسسة.
- ❖ يقوم بدور القائد: حيث يقوم بتحفيز وتطوير وتوجيه المدراء الآخرين في المؤسسة، ويقوم بالإشراف على برامج تطوير العاملين وتدريبهم وإدخال الأساليب الإدارية الحديثة إلى المؤسسة وتطوير أجواء العمل المناسبة والمحفزة.
- ❖ يقوم بدور ضابط الارتباط: حيث يقوم بخلق شبكة من الاتصالات ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية لتوظيفها لمصلحة عملية اتخاذ القرارات في مؤسسته. فيجتمع على سبيل المثال مع المؤسسات والأفراد ذوي العلاقة بعمل المؤسسة كالبنوك والجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية وقطع الغيار، كما يعقد اجتماعات

دورية مع مدراء الفروع ومديرياتها ومع زملاءه المدراء العامين للمؤسسات الأخرى.

- يقوم بدور المراقب: حيث يقوم المدير العام بجمع المعلومات الضرورية لمعرفة الأجواء الخارجية ذات الصلة بعمل المؤسسة ويؤدي دور العصب المركزي داخليا حيث يراجع تقارير المدراء المرتبطين به عن سير العمل في الجوانب المختلفة من عمل المؤسسة.
- يقوم بدور ضابط الاتصالات: يقوم المدير العام بنقل المعلومات إلى بقية المدراء في المؤسسة، ويرأس الاجتماعات الهامة ويناقش الخطط المختلفة ويقدم النصائح والتعليمات لمدراء الدوائر.
- يقوم بدور الناطق الرسمي باسم المؤسسة: يقوم المدير العام بوظيفة الناطق الرسمي باسم مؤسسته، حيث ينقل المعلومات إلى البيئة الخارجية للمؤسسة، ويلقي الندوات والمحاضرات في غرف التجارة والجامعات والنوادي الثقافية ويعقد المؤتمرات الصحفية وينقل المعلومات الخاصة بمؤسسته إلى وسائل الإعلام ويعقد الاجتماعات مع اللجان المنبثقة عن مجلس النواب.
- يقوم بدور مدير الأزمات: يرأس المدير العام فريقا خاصا بإدارة الأزمات حيث يضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ ويقود الجهود الإدارية في مواجهتها.
- يقوم بدور آمر الصرف: حيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من المؤسسة، ويوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية وغيرها.
- يقوم بدور المفاوض باسم مؤسسته: يقوم بتوقيع الاتفاقيات المهمة ومناقشتها وإجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن

مؤسسته. كما يقوم بالتدخل لحل الإشكاليات والصراعات التي تحدث بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

2- تزويد المؤسسة بالدور القيادي الذي يتضمن أن يوجد المدير العام علاقة اعتمادية متبادلة بينه وبين أعضاء المؤسسة تتجسد فيها أسس القيادة الناجحة التي تمارس التأثير القيادي الذي يؤدي إلى انجاز الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

3- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة حيث يقوم المدير العام بصياغة أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية ويعرضها على مجلس الإدارة لمناقشتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها وإقرارها أو رفضها أحيانا وإعادتها إلى المدير العام لإجراء التغييرات المطلوبة.

4- ممارسة عملية اتخاذ القرارات وخاصة القرارات الإستراتيجية منها التي تشكل عادة مظلة للقرارات الأخرى.

نماذج مجلس الإدارة

يتم انتخاب أو تعيين أعضاء مجلس الإدارة ليقوموا بعملية حكم المؤسسة انطلاقا من حقيقة أن أعضاء مجلس الإدارة يمثلون أصحاب حقوق الملكية فيها. وتتعدد النماذج التي تمثل البناء التنظيمي والمشاركين والعمليات المختلفة التي يمارسها مجلس الإدارة في حكم المؤسسة. وفيما يلي وصف لأهم ثلاثة نماذج لمجالس الإدارة:

1- النموذج التقليدي(12):

يستمد هذا النموذج شرعيته من الحقوق القانونية للملكية الخاصة Property Rights التي تسمح لأصحاب رؤوس الأموال بالتصرف بأموالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة بما لا يتعارض مع القوانين والأنظمة السائدة. وبناء على هذا النموذج فإن أصحاب رؤوس الأموال المستثمرين في المؤسسة يسيطرون عليها وهم أعلى سلطة فيها عندما يعقدون اجتماعاتهم السنوية. ومن خلال عملية

انتخاب أعضاء مجلس الإدارة يمارس المساهمون حقوقهم القانونية في السيطرة على شؤون المؤسسة. الشكل 2-3 يمثل النموذج التقليدي لمجلس الإدارة، ويبين هيكلية هذا المجلس والأدوار والمشاركين في العملية.

يعتبر أصحاب رؤوس الأموال مصدر الشرعية في هذا النموذج. حيث يمارس هؤلاء سلطة عليا مطلقة في السيطرة على المؤسسة انطلاقا من حقوق الملكية الخاصة لأموالهم.

وفي الاجتماعات السنوية للهيئة العامة للمؤسسة يتم انتخاب ممثلين عن المساهمين ليقوموا نيابة عنهم بحكم المؤسسة. ثم يقوم مجلس الإدارة بتعيين المدير العام والمدراء الرئيسيين في المؤسسة لممارسة السلطة التنفيذية المباشرة فيها تحت إشراف المجلس. ويسود هذا الشكل من أشكال مجلس الإدارة في الولايات المتحدة والعديد من دول العالم وبعض دول العالم الثالث كالدول العربية.

شكل رقم (2-3): النموذج التقليدي

2- نموذج المشاركة Co-Determination[13]

يمثل هذا النموذج عملية حكم المؤسسة من قبل أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب الجهود فيها. فالمساهمين إضافة إلى العاملين في المؤسسة يشاركون في عملية حكمها. ويستمد هذا النموذج شرعيته من مصدرين:

الأول: حقوق الملكية الخاصة لأصحاب رؤوس الأموال الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة.

الثاني: العاملين في المؤسسة الذين تعتمد المؤسسة عليهم في إنجاز رسالتها وأهدافها وأعمالها المختلفة. أما المنطق وراء إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات على أعلى المستويات فينبع من الفلسفة التي ترتكز عليها ما يسمى بالديمقراطية الصناعية السائدة في دول الاتحاد الأوروبي. وتقول هذه الفلسفة أن أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب الجهود (العاملين) هما قطبا العملية الصناعية ولا يمكن الاستغناء عن أي منها لاستمرار تطور أية مؤسسة. وان المخاطر التي تواجه أصحاب رؤوس الأموال لا تزيد عن المخاطر التي تواجه أصحاب الجهود، فأصحاب رؤوس الأموال يستطيعون تبديد المخاطر التي تواجه استثماراتهم وذلك باستثمارها في أكثر من مؤسسة إنتاجية واحدة، بحيث إذا فشلت مؤسسة ما في عملها فالمؤسسات الأخرى التي يستثمرون فيها جزء من أموالهم ربما لا تفشل، وهكذا يستطيعون تقليل المخاطر التي تواجه استثماراتهم. أما بالنسبة لأصحاب الجهود فهم غير قادرين على تقليل المخاطر التي تواجه أمنهم الوظيفي لكونهم غير قادرين على العمل في أكثر من مؤسسة واحدة في نفس الوقت. لذلك من حقهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة التي تشكل المصدر الوحيد لرزقهم ومستقبل أطفالهم. ويسود هذا الشكل من نماذج مجالس الإدارة في اغلب دول أوروبا الغربية. ويشير الشكل

رقم (2- 4) إلى أن شرعية هذا النموذج تستمد من رأس المال والجهود البشرية التي تشغل هذا المال. وفي هذه الحالة يتكون مجلس الإدارة من ممثلين عن كل من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين في المؤسسة أما مناصفة أو 40% للعاملين و60% للمساهمين حسب الأعراف السائدة التي تنظم هذه العملية. وفي هذا النموذج يتكون مجلس الإدارة من مجلسين:

شكل رقم (2-4): نموذج المشاركة

الأول: مجلس الأشراف ويقوم بدور السلطة التشريعية والرقابية في المؤسسة، ويتشابه دوره مع دور مجلس الإدارة في النموذج التقليدي.

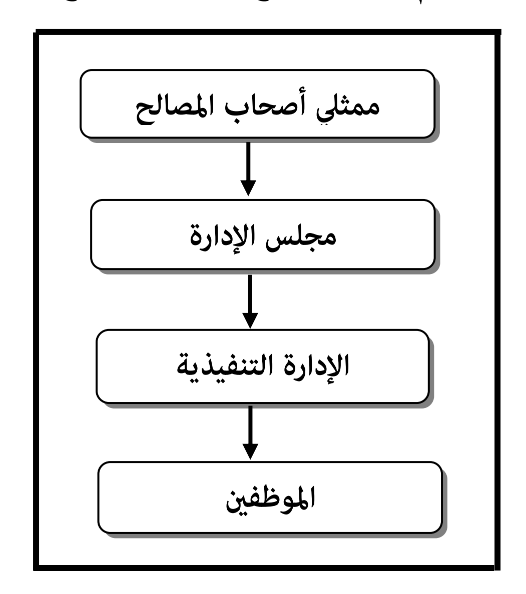
الثاني: المجلس الإداري التنفيذي الذي يقوم بدور مساعدة المدير العام في إدارة شؤون المؤسسة اليومية، أي أن دورة تنفيذي رقابي وليس تشريعي.

ويقوم المجلسين معا بتعيين المدير العام والمدراء الرئيسين الآخرين في المؤسسة.

3- نموذج أصحاب المصالح Stakeholders[14]

يستمد هذا النموذج شرعيته من فكرة أن كل من يتأثر بعمل المؤسسة له الحق بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيها. فأصحاب المصالح كالمساهمين والعاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي الذي تعمل المؤسسة ضمنه والمؤسسات الدائنة ومنظمات حماية البيئة ومنظمات حماية المستهلك والحكومة وغيرها من فئات أصحاب المصالح يجب أن يمثلوا في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية للمؤسسة وينتخب ممثلون عنهم في مجلس الإدارة الذي يقوم بدورة بتعيين المدير العام، كما يشير إلى ذلك الشكل رقم (2-5). إن هذا النموذج الذي كان قد قدم كاقتراح من قبل ناشط أمريكي من أصل عربي لبناني يدعى Ralph Nader قبل حوالي أربعة عقود بقي اقتراحا ولم يأخذ طريقه إلى التطبيق العملي بسبب عدم توفر آلية عملية

الشكل رقم (2-5): نموذج أصحاب المصالح



لتطبيقه. ويبدو أن من الصعب أن يشارك فعلا ممثلين لكل فئات أصحاب المصالح في مجلس الإدارة مما قد يؤدي إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات الفعالة في المجلس بسبب تعارض وتناقض مطالب الفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

مهام مجلس الإدارة

بصفته ممثلا لأصحاب رؤوس الأموال في المؤسسة، فإن المجلس يقوم بمجموعة من الأدوار التشريعية والرقابية التي تهدف إلى إنجاز المهام التالية[15]:

أ. إحكام الرقابة على إدارة موارد المؤسسة من قبل المدير العام.

ب. مناقشة وتعديل ورفض أو الموافقة على رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية التي يقترحها المدير العام.

ج. تعيين المدير العام ومدراء الدوائر وكبار الموظفين في المؤسسة أو الاستغناء عن خدماتهم.

د. ممارسة الرقابة على أداء الإدارة العليا في المؤسسة في ضوء المؤشرات الأدائية العامة ويتضمن ذلك التأكد من أن القرارات التي تتخذ على كافة

المستويات الإدارية في المؤسسة تنسجم مع القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة وفي المجتمع.

إن من الملاحظات الهامة في هذا السياق أن مهام مجلس الإدارة تنحصر في توجيه شؤون المؤسسة الوجهة الصحيحة وليس المساهمة في إدارتها مباشرة. فمن المهام الأساسية لمجلس الإدارة التأكد من التزام إدارة المؤسسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات السائدة التي تحكم عمل المؤسسات، إضافة إلى مراقبة التزام الإدارة بالمحافظة على استثمارات المساهمين واستخدامها بالطرق التي تعود عليهم بالنفع.

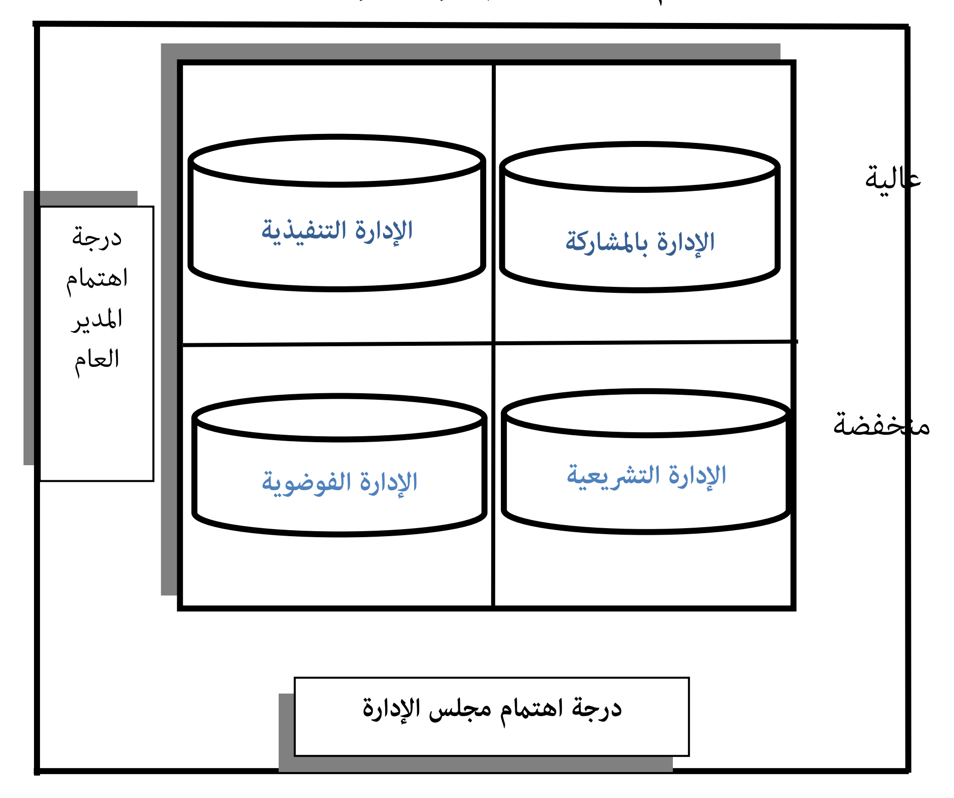
أما دور مجلس الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية، فإن المجلس يقوم بالمهام التالية:

1- دراسة والموافقة على رسالة المؤسسة وأهدافها قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى التي يقترحها المدير العام.
2- دراسة قرارات الإدارة العليا ومقترحاتها ونشاطاتها الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها من حيث قبولها أو رفضها أو إدخال تعديلات عليها لجعلها أكثر التزاما بمصالح المؤسسة بعيدة المدى.
3- من خلال لجان المجلس المتخصصة، يقوم المجلس بجلب انتباه الإدارة إلى الأمور والملاحظات ذات الصلة بعمل المؤسسة وخططها الإستراتيجية والتي ربما كانت قد أهملت نتيجة للانشغال المتواصل للإدارة في تصريف الأمور اليومية لها.

التكامل بين مجلس الإدارة والمدير العام

كما أسلفت، فان المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة المؤسسة الإستراتيجية ويطلق عليهم عادة المدراء الإستراتيجيين. وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة ثلاثة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية، موضحة في الشكل رقم (2-5)، وفيما يلي وصف لكل منها[16]:

شكل رقم (2-6): أساليب الإدارة الإستراتيجية



1- الإدارة الفوضوية

في هذا الأسلوب يحجم مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية. بينما ينهمك المدير العام في إدارة شؤون المؤسسة اليومية، لذلك ينعدم أي اهتمام حقيقي بالإدارة الإستراتيجية من الجهتين.

2- الإدارة التنفيذية

يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه بينما مجلس الإدارة يوافق على كل ما يأتيه من المدير العام دون تعديل، تاركا للمدير العام كافة الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة المؤسسة وتوجيهها استراتيجيا بالطريقة التي يراها مناسبة. وعادة يضع

المدير العام أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية ويعرضها على مجلس الإدارة الذي يقوم بالموافقة عليها كما وردت من المدير العام. ويحدث هذا الأسلوب عندما يكون المدير العام نفسه من كبار المساهمين في المؤسسة، حيث يسود لدى مجلس الإدارة اعتقاد بأن المدير العام أكثر دراية بشؤون مؤسسته وكأنهم يتبعون المقولة التي تقول "إن أهل مكة أدرى بشعابها".

3- الإدارة التشريعية

يتمثل هذا الأسلوب من أساليب الإدارة الإستراتيجية بسيطرة مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون للمدير العام وطاقمه من مدراء الإدارة العليا أية سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية فيها. ويقوم مجلس الإدارة في هذه الحالة بصياغة أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية ويطلب من المدير العام وضع آليات التنفيذ والمتابعة. ويحدث مثل هذا الوضع عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة مكونة من كبار المساهمين في المؤسسة أو عندما يرفض مجلس الإدارة لسبب أو آخر تفويض الصلاحيات الضرورية للمدير العام لممارسة دوره في التخطيط والإدارة الإستراتيجية وفي هذه الحالة يقوم المدير العام بما يطلب منه فقط من قبل المجلس. كما يحدث مثل هذا الوضع أيضا عندما يعزل المدير العام ولا يعين بديل له لفترة زمنية معينة.

4- الإدارة بالمشاركة

تعد الإدارة بالمشاركة أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، حيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية. وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد يقوم فيه المدير العام بصياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها ويعرضها على مجلس الإدارة الذي يقوم بتحليلها ومناقشتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها ومن ثم إقرارها. ويرتبط عادة تطبيق هذا الأسلوب مع كون المؤسسات التي تستخدمه تتمتع بمستويات عالية من الأداء.

اتخاذ القرار الاستراتيجي Strategic Decision-Making

أشار المؤلف الشهير (هنري منتسبيرغ) Henry Mintzberg[17] إلى أن أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية تتأثر بقوة بفلسفة الإدارة العليا وطريقتها في اتخاذ القرار الاستراتيجي ونظرتها إلى العالم والأشياء من حولها. وأضاف أن هذه الآلية تحدد الطريقة التي تصاغ من خلالها إستراتيجية المؤسسة. ويرى أن هنالك ثلاث فلسفات تؤثر في توجه الإدارة العليا وطريقتها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهي:

1- فلسفة المستثمر Entrepreneur Mode

وهنا يتربع صاحب المؤسسة الذي يمتلكها بالكامل على قمة السلطة فيها ويتمتع بقوة هائلة مهيمنا على عملية اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، تهيمن عقلية اقتناص الفرص وتجنب المشاكل على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. وتنبع كافة الخطط الإستراتيجية مما يعتقده مالكها انه صحيح، وتوضع الأهداف وتنفذ بأوامره وإشرافه المباشر. وينصب التركيز في العملية الإدارية على خلق السبل الكفيلة بتحقيق الربح المتواصل ولو على حساب الشروط ذات العلاقة بالنمو المستقبلي التي ربما تكون أكثر أهمية للمؤسسة على المدى البعيد.

2- فلسفة رد الفعل Reactive Mode

تتشابه آلية عمل هذه الفلسفة الإدارية مع أسلوب الهجمات المرتدة في كرة القدم. حيث تعتمد المؤسسة إستراتيجية حلول المشاكل برد الفعل كبديل للفعل.

وتتلخص هذه الإستراتيجية بانتظار المشاكل الإدارية لحين وقوعها ثم تشرع المؤسسة بمحاولة وضع الحلول لمعالجتها، وذلك بعكس الأسلوب الإداري الصحيح الذي يتطلب التحليل الدائم المسبق الذي يتنبأ بالمشاكل ويضع سيناريوهات متعددة لمواجهتها قبل أن تقع.

3- الفلسفة التخطيطية أو فلسفة التفاعل الايجابي Proactive Mode

تجمع هذه الفلسفة الإدارية بين فلسفة رد الفعل في مواجهة المشكلات وفلسفة التخطيط المسبق للتنبؤ بالمشاكل ووضع الحلول المتعددة لها. وتعتمد هذه الفلسفة على أسلوب التحليل العميق للأهداف الإستراتيجية والخطط والسياسات، لهذا يؤدي الخبراء دورا بارزا في وضع وصياغة استراتيجيات المؤسسة فيها.

أسئلة للنقاش

1. لماذا تختلف القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات؟ ادعم إجابتك بأمثلة ومواقف إدارية محددة.
2. المؤسسات التي تدار استراتيجيا تتفوق في أدائها على المؤسسات التي لا تدار استراتيجيا... لماذا؟
3. ما هي مستويات الإستراتيجية في المؤسسة؟ وهل لها علاقة بالمستويات الإدارية في الهرم التنظيمي؟ وما أهداف كل مستوى منها؟
4. وضح العلاقة بين المستويات الإدارية في المؤسسة ومزيج المهارات المطلوبة في كل منها.
5. ما هو دور المدير العام في الإدارة الإستراتيجية؟ أورد أمثلة لتدعيم إجابتك التفصيلية على هذا السؤال.
6. لنجاح المؤسسة لا بد أن تتكامل ادوار المدراء الاستراتيجيين فيها. ماذا يعني ذلك؟
7. وضح الفلسفات الإدارية التي وردت في هذا الفصل، وأيها تعتقد أنها من الممكن أن تكون فلسفتك الإدارية مستقبلا. لماذا؟

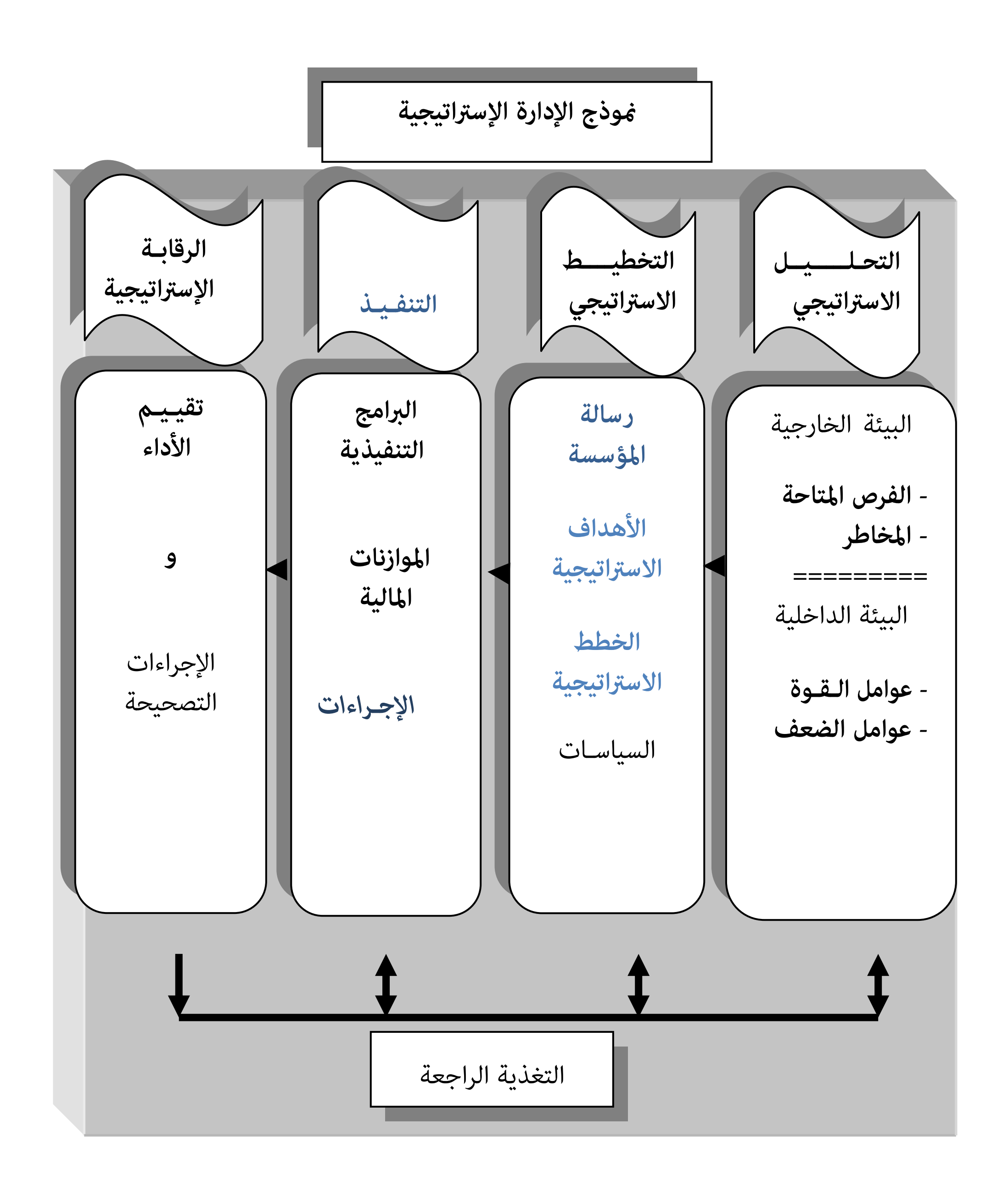
مراجع الفصل الثاني

1. Wheelen, T.L. and Hunger, J. D. "Strategic Management and Business Policy", New Jersey: Prentice Hall, 2008.
2. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
3. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
4. Greenley, G. E. "Does Strategic Planning Improve Company Performance" Long Range Planning, April, 1986. pp. 101-109.
5. Freeman, R. E. and R. Lorange, " Theory Building in Strategic Management". ……….
6. Andrews, K. R. "The Concept of Corporate Strategy", 3rd Edition, Homewood, Ill.: Richard Irwing, 1987.
7. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
8. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
9. Katz, R. L. "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review", Jan- Feb. 1955. pp. 2-42.
10. Drucker, P. F., "Tasks, Responsibilities, and Practices, New york: Harper and Row, 1974.
11. Mintzberg, H. "The Nature of Managerial Work", New York: Harper and Row, 1973.
12. Buchholz, Rogene, "Business Environment and Public Policy: Implications for Management and Strategy Formulation", Englewood Cliffs, N J: Prentice- Hall, 1998.
13. Ibid. Buchholz, 1998.
14. Bacon, J. and J. K. Brown, "Corporate Directorship Practices, Role, Selection and Legal Status of Board", New York: The Conference Board, Report # 646, 1975.

الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

- ❖ التحليل الاستراتيجي
- ❖ بيئة المؤسسة
  - البيئة الخارجية
  - البيئة الداخلية
- ❖ البناء التنظيمي
- ❖ الثقافة التنظيمي
- ❖ الموارد المتاحة
- ❖ الموارد التسويقية
- ❖ الموارد المالية
- ❖ موارد البحث والتطوير
- ❖ الموارد البشرية
- ❖ أنظمة المعلومات الإدارية
  - العناصر الإستراتيجية
  - العصف الذهني


نموذج الإدارة الإستراتيجية
الرقابة الإستراتيجية
التنفيـذ
التخطيـــط الاستراتيجي
التحـلـــيـــل الاستراتيجي
تقييـم الأداء
و
الإجراءات التصحيحة
البرامج التنفيذية
الموازنات المالية
الإجـراءات
رسالة المؤسسة
الأهداف الاستراتيجية
الخطط الاستراتيجية
السياسـات
البيئة الخارجية
- الفرص المتاحة
- المخاطر
=========
البيئة الداخلية
- عوامل الـقـوة
- عوامل الضعف
التغذية الراجعة

أهداف الفصل

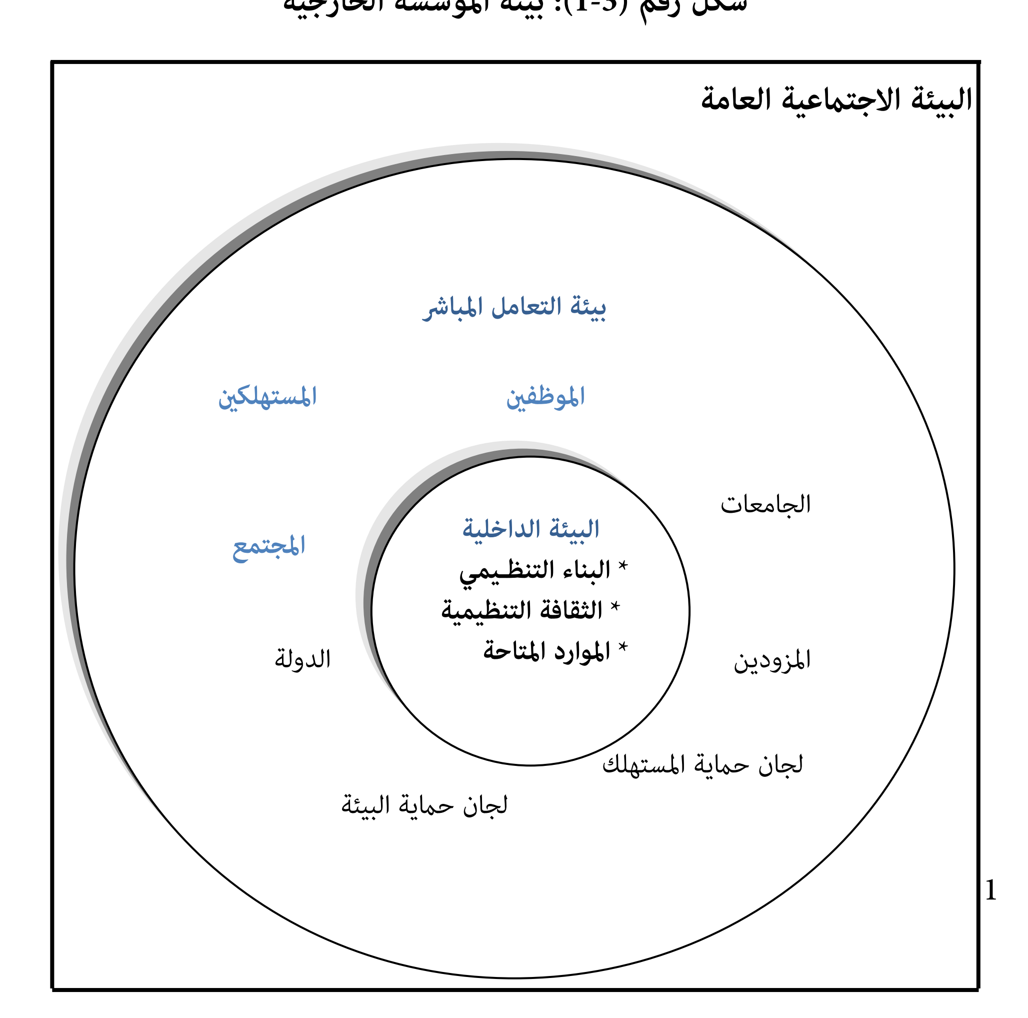
يهدف هذا الفصل إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها. ويتضمن ذلك اطلاعاً مفصلاً على عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة والإمكانيات البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة في المؤسسة، لغرض تحديد قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتقليل آثار المخاطر ذات المصادر الخارجية التي تهدد عملية استفادة المؤسسة من تلك الفرص.

يعد التحليل الاستراتيجي المرحلة الأولى في نموذج الإدارة الإستراتيجية، ويعرف بأنه عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية. وتتكون بيئة المؤسسة من مستويين، هما:

أولا: البيئة الخارجية External Environment

وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته. وتتكون البيئة الخارجية من قسمين كما يشير إلى ذلك الشكل رقم (3-1):

شكل رقم (3-1): بيئة المؤسسة الخارجية

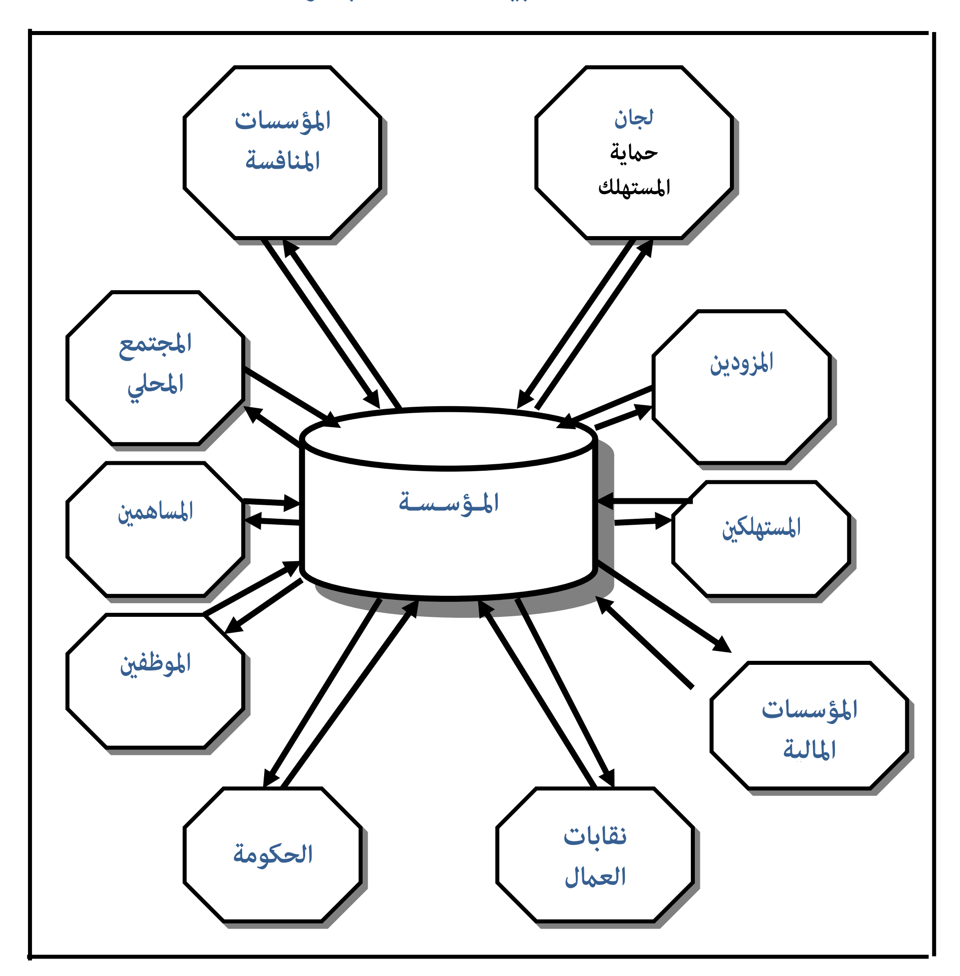


1

- **بيئة التعامل المباشر Task Environment**

تعرف بيئة التعامل المباشر بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها. ومن الأمثلة على ذلك البنوك والمنافسين والموردين والمستهلكين والعاملين في المؤسسة والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات التعليمية والحكومة والمجتمع المحلي الذي تعمل في كنفه المؤسسة، كما هو موضح في الشكل رقم (3-2). يطلق على هذه الفئات "أصحاب المصالح" وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة. فالمساهمين، على سبيل المثال، يمتلكون مصالح أساسية حيث أنهم أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة ويسعون إلى تعظيم العوائد على استثماراتهم. وكذلك فإن الحكومة تمتلك مصالح حيوية في المؤسسة حيث تعتبر قرارات وأنشطة المؤسسة معيارا على مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تسعى الحكومة إلى المحافظة على مصالحه. ويجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة وان تعمل على مراعاتها والسعي إلى تلبيتها. إلا انه من المهم في هذا السياق ملاحظة أن مطالب هذه الفئات غالبا ما تكون متناقضة مع بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، فإن أية استجابة من قبل المؤسسة للمطالب الخاصة بحماية البيئة من التلوث سيؤدي إلى حرمان المساهمين بعضا من أرباحهم التي سيتم إنفاقها في مجال حماية البيئة ومكافحة التلوث. كما أن مطالب الموظفين في المؤسسة بزيادة رواتبهم والإنفاق على سياسات التحفيز والمكافآت سيؤدي بالضرورة إلى الانتقاص من أرباح المساهمين وربما أدى أيضا إلى تخفيض كمية الموارد المخصصة للإنفاق على مكافحة التلوث وهكذا. لهذا على المؤسسة أن تقوم بإدارة عملية الاستجابة لمطالب هذه الفئات بحيث تسعى دائما إلى تلبية الحد المعقول منها ولكل الفئات ذات المصلحة.

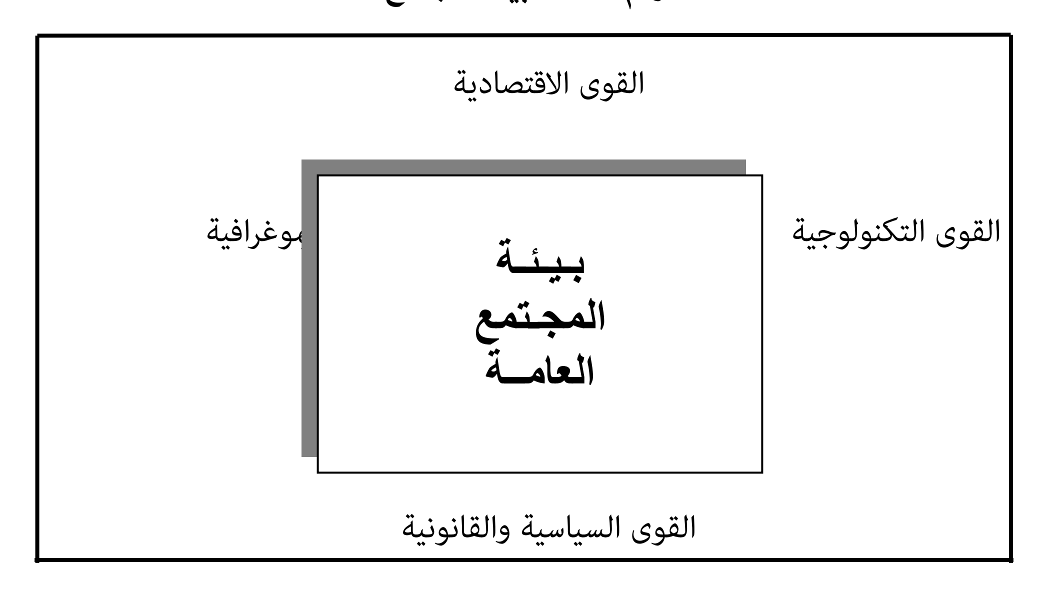
الشكل (3-2): بيئة التعامل المباشر



2- بيئة المجتمع العامة Societal Environment

تتكون البيئة الاجتماعية العامة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اقتصاديا أو اجتماعيا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة، وكما يوضح الشكل رقم (3-3) فإنها تتألف من القوى التالية:

شكل رقم (3-3): بيئة المجتمع العامة



أ- **القوى الاقتصادية Economic Forces:** وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته. ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود أو النمو. وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر على عمل المؤسسة بطرق مختلفة، فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم الاقتصادي. كما أن التأثير على عمل المؤسسة يختلف من وضع إلى آخر.

ب- **القوى الديموغرافية Demographic Forces**: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام لهم من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المؤسسة.

ج- **القوى السياسية والقانونية Political and Legal Forces:** القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها

المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو سوقا متوقعا لمنتجاتها. أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطاتها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

د- **القوى التكنولوجية Technological Forces**: إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وتدعيم وضعها التنافسي.

ثانيا: البيئة الداخلية Internal Environment

نظرا للأهمية البالغة لدور التوازن في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة في ضمان مستقبلها، فإن المؤلف افرد هذا الجزء من الفصل الثالث للحديث عنها. وهنا لا بد من تذكير القارئ الكريم بأن الهدف الرئيسي لمعاينة ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها. وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وإمكانياتها المتاحة التي ستشكل مطلبا هاما وحيويا من متطلبات نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية فيها.

إن من المهم هنا إدراك حقيقة أساسية في هذا السياق وهي أن البنية التحتية الأساسية للإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية. وان العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والمخاطر) والعوامل الإستراتيجية في البيئة الداخلية (عوامل القوة وعوامل الضعف) تشكل المدخلان الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية. وان المعادلة التكاملية التي تربطهما معا يمكن أن توضح بالصورة التالية: إن مدخلات

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية. وهذا يقودنا إلى السؤال الهام: إلى أي مدى تتمتع المؤسسة بالقدرة على اغتنام الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر التي تعيق اغتنام تلك الفرص في البيئة الخارجية في ظل موارد وإمكانيات المؤسسة الداخلية؟ وكما هو واضح فإن نجاح المؤسسة في إدارتها الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بناءها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية. ولإنجاز هذا الهدف فقد خصص هذا الفصل من الكتاب للحديث عن عوامل البيئة الداخلية.

كما أشرت سابقا فإن عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور، هي البناء التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها والموارد والإمكانيات المتاحة لديها [1].

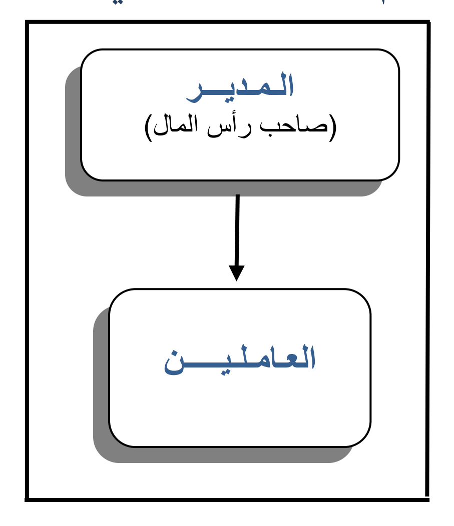
1- البناء التنظيمي Organizational Structure

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي للمؤسسة بين مؤلف وآخر، إلا أن القاسم المشترك لها جميعا هو أن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها [2] كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي. ومع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا انه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي البسيط والهيكل التنظيمي حسب الوظائف والهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية. وفيما يلي وصف لكل منها [3]:

أ- الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure

كما يبين الشكل رقم (3-4) فإن الهيكل التنظيمي البسيط يتكون من مستويين إداريين فقط.

شكل رقم (3-4): البناء التنظيمي البسيط



فالمدير العام صاحب المؤسسة في اغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة. إن هذا الشكل من الهياكل التنظيمية يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد. أن عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها في هذه المؤسسات الصغيرة تعد بسيطة وخالية من التعقيدات كما أن العلاقات التنظيمية بسيطة وتتم مباشرة بين المدير والعاملين دون وساطة أي مستوى إداري آخر. ومع تطور المؤسسة وازدياد نشاطاتها وكبر حجمها يتم التخلي عن هذا المستوى البسيط من الهياكل التنظيمية، حيث تبرز الحاجة إلى مدراء متخصصين لإدارة الجوانب المتخصصة من العمل كجوانب التسويق وإدارة القوى البشرية والمالية والإنتاج، وغيرها. ويرافق هذا الشكل البسيط من الهياكل التنظيمية المؤسسة عند نشأتها إلى أن تبدأ بالنمو حيث يستعاض عنه بهيكل تنظيمي مناسب.

ب- الهيكل التنظيمي حسب الوظائف Functional Structure

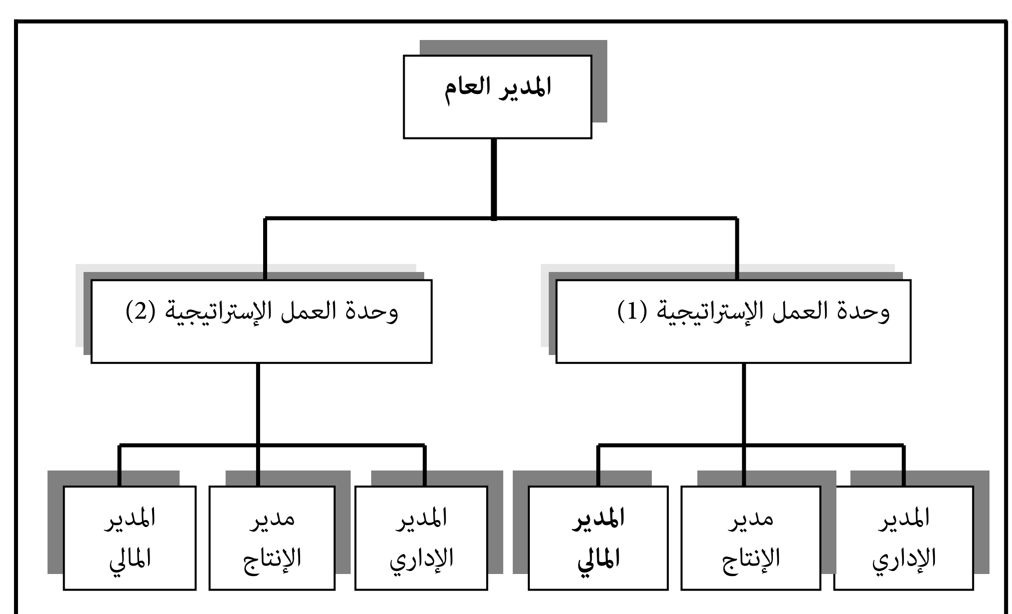
كما يشير الشكل رقم (3-5) فإن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتمد تقسيم العمل في المؤسسة على أسس تخصصية، حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد بين المدير العام وبقية العاملين. فالعمل يدار ويتم الإشراف عليه مباشرة من قبل مستوى من المدراء المتخصصين في جوانب العمل المختلفة الذين يرتبطون مباشرة بالمدير العام. فتنشأ في هذا المستوى الإداري المتوسط إدارات التسويق والمالية وشؤون العاملين والمحاسبة والإنتاج والعلاقات العامة...الخ. أن هذا الشكل من التنظيم المؤسسي يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم نسبيا والأحادية المنتج أو الخدمة، ويتطلب جهودا تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة قياسا بالجهود التنسيقية المطلوبة في الشكل التنظيمي البسيط. وتزداد أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التي تبنى على أساس هذا الهيكل التنظيمي[4] .

شكل رقم (3-5): البناء التنظيمي حسب الوظائف

ج- الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية SBU Structure

يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات متعددة المنتجات والمنظمة على أساس وحدات العمل الإستراتيجية، كما هو مبين في الشكل رقم (3-6)، وحيث أن المؤسسة منظمة على أساس الوحدات الإنتاجية فإن كل وحدة تمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف. فكل وحدة عمل إستراتيجية لديها مديرا مسؤولا عن إدارتها يرتبط به مباشرة مدراء متخصصين في الجوانب الإدارية المختلفة كالإنتاج والتسويق والمالية، وغيرها. وتعمل جميع هذه الوحدات الإدارية تحت مظلة الإدارة العليا للمؤسسة وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد أحيانا وتتطلب جهودا كبيرة للتنسيق الإداري والمالي والعملياتي بين وحداتها الإنتاجية المختلفة. وتعد المؤسسات المنظمة حسب وحدات العمل الإستراتيجية بيئة مناسبة جدا لتبني التخطيط والإدارة الإستراتيجية وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية [5].

شكل رقم (3-6): البناء التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية



إن البناء التنظيمي في المؤسسة يعتبر عامل متغير، يتغير بناء على متطلبات الإستراتيجية، أي أن البناء التنظيمي يتبع الإستراتيجية، وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن البناء التنظيمي لا بد أن يغير ليكون أكثر توافقا مع الإستراتيجية.

ثانيا: الثقافة التنظيمية السائدة Organizational Culture

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة ضمن هذا السياق بأنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة. وتتكون من مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الصهر التنظيمي جوهر ما يسمى بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة. وتؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يلي[6]:

- تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة المتميزة
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.
- تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها.
- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها.

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها. أن المؤسسة التي لا تسودها ثقافة متماسكة تعاني عادة من كل أنواع القصور وعدم الكفاءة في عملياتها المختلفة.

فقد أشار كل من Peters and waterman[7] في كتابهما الواسع الانتشار "البحث عن التميز" إن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية في عينتهما البحثية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، بينما تميزت المؤسسات

غير المبدعة بوجود ثقافة تنظيمية فيها تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بنوعية المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة. كما وصفا هذه المؤسسات بأنها تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

إن الثقافة السائدة المبدعة في المؤسسة تعد بيئة مثالية لفرز المبدعين وتنمية إبداعهم، ففي غياب الفوضى والاضطراب وعدم التماسك تفتح الأبواب على مصاريعها لإبداع الأفراد في المؤسسة، وتتفتح الطاقات الفردية وتمتزج مع الطاقات الأخرى في جو تنظيمي يساعد النشاط الإبداعي ولا يكبحه.

وما يهمنا في هذا السياق هو التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي. فالإستراتيجية عامل ثابت بينما الثقافة التنظيمية السائدة عامل متغير، يتم إحداث التغيير فيها لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها. وهذا يلبي المقولة السائدة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية التي تقول: إن الثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية.

ثالثا: الموارد المتاحة Organizational Resources

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الاستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. والإمكانيات المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير. إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية هو توفر مزيج متوازن من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية. فلا يعقل على سبيل المثال، أن توضع خطط إستراتيجية وتنفذ دون توفر الموارد المطلوبة

لإنجازها. إن اخطر نقاط الضعف في المؤسسة هي تلك المرتبطة بالموارد، حيث يتعذر إنجاز الأهداف إذا تعذر تمويلها وإدامتها بالطريقة المناسبة.

فيما يلي عرض مختصر للموارد المتاحة في المؤسسة:

الموارد التسويقية

في مجال الإمكانيات التسويقية، تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة. ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة إلى أوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق[8].

الموارد المالية

في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها. وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة. كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء إن كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام. إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية في المؤسسة يجب أن تراعى الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها[9].

موارد البحث والتطوير Research and Development

في مجال البحث والتطوير، فإن الموارد في هذا الجانب تعتبر بالغة الأهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية. فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أداؤها بصورة كارثية ومدمرة. إن دائرة البحث

والتطوير تكون عادة مركزا للنشاط الإبتكاري في المؤسسة، وهي مسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول لما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية Technological Competenceوالتي تعرف بأنها نتائج نشاطات العلماء والباحثين المتخصصين بالتطوير التكنولوجي والمسؤولين عن تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة. وباختصار فإن الوظائف الأساسية التي تقوم بها دائرة البحث والتطوير في المؤسسة، هي[10]:

1- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
2- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف الخطوط الإنتاجية. أي عملية استيعاب التكنولوجيا الجديدة في الخطوط الإنتاجية القائمة.
3- تطوير وتنمية الإمكانات الذاتية من اجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

الموارد البشرية

تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، تحسين درجة المواءمة بين الأفراد والوظائف. إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثيرا هائلا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية. وتركز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أداءهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية[11].

نظم المعلومات الإدارية [MIS] Management Information System

برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة. فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع احدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة. لقد تنامت أهمية توافر أنظمة معلومات إدارية متطورة ومحوسبة مع تنامي استخدام الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال. وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا، موضحة فيما يلي[(12)]:

1- توفر مصدرا هاما للمعلومات التي يستقى منها إشارات الإنذار المبكرة الصادرة من داخل المؤسسة وخارجها. وتتم عملية استسقاء هذه الإشارات بسهولة وكفاءة نادرة وفرتها أجهزة الحاسوب المتطورة المستخدمة في هذا المجال. فأنظمة المعلومات الإدارية تستقي معلوماتها من شبكات مرتبطة بقواعد للمعلومات تقوم بجمع المعلومات وتصنيفها وإرسالها إلى الدوائر الإدارية المختلفة بسرعة ودقة.

2- تساعد المدراء كل في مجال اختصاصه في عملية اتخاذ القرارات الروتينية، كجدولة الوظائف اليومية وإرسال الأوامر إلى المكائن وغيرها من الأمور الروتينية التي كانت في الماضي تستهلك الوقت والإمكانيات بينما أصبحت اليوم وبفضل أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة من الوظائف التي تنجز بسرعة نسبية ودقة عالية.

3- إنجاز الأعمال والوظائف الإدارية البسيطة كجداول الرواتب وتقارير المخازن، وغيرها.

4- توفير المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المستقبلية التي تخص مستقبل المؤسسة وبقاءها. إن استخدام البرامج

المتطورة من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية قد أدى إلى إحداث ثورة هائلة في عملية تحليل كم كبير من المعلومات في وقت قصير جدا وإجراء المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار البديل الأنسب بدقة وبمستوى عال من الثقة. كل هذه التطورات أدت إلى رفع كفاءة العملية الإدارية وبالتالي أدت إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المختلفة مما أدى إلى الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسات إلى مستويات لم تكن ممكنة في الماضي. ويعتبر وجود نظام مناسب للمعلومات الإدارية في المؤسسة إحدى نقاط القوة ذات الأبعاد الإستراتيجية. إن هذا النظام يجب أن يكون محوسبا ومصمما بطريقة تستجيب لخصوصية عمل المؤسسة وحاجاتها الفعلية، وهذا النظام يجب أن يتصف بالمواصفات التالية[13]:

أ) أن يكون قادرا على جلب اهتمام المدراء إلى ما يسمى بعناصر النجاح الحرجة Critical Success Factors في نشاطات دوائرهم، تلك العناصر التي تحدد النجاح أو الفشل الاستراتيجي للمؤسسة. أي أنها تلك العناصر بالغة الأهمية في أداء المؤسسة والتي إذا ما تم إدارتها بصورة صحيحة ستؤدي إلى النجاح وإذا تمت إدارتها بصورة سيئة ستؤدي حتما إلى الفشل.

ب) أن يكون النظام قادرا على توفير معلومات مناسبة ودقيقة ومن نوعية جيدة.

ج) أن يكون النظام قادرا على إعطاء المعلومات المطلوبة عندما تظهر الحاجة إليها دون تأخير.

د) أن يكون النظام قادرا على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وتقديمها بالصورة المطلوبة عند الحاجة إليها.

التحليل الاستراتيجي

يعتبر هذا التحليل الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة. يؤدي التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:

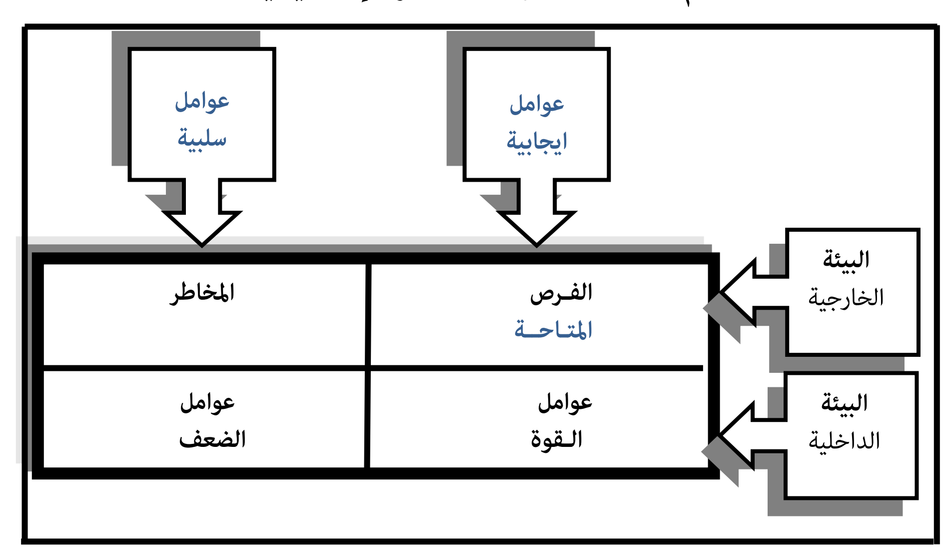
1- تحديد ما يسمى "بالقدرة المميزة للمؤسسة "Distinctive Competency" والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات وتلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف.

2- تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات، وبالتالي استبعادها.

يتضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما. والعناصر الإستراتيجية هي تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على عمل المؤسسة في المستقبل. ويسمى هذا التحليل في الإدارة الإستراتيجية بتحليل العناصر الإستراتيجية، أو ما يطلق عليه S.W.O.T ANALYSIS، وتعود [S] و[W] إلى العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة حيث تمثل [S] عوامل القوة Strengths بينما تمثل [W] عوامل الضعف Weaknesses فيها. أما [O] و[T] فتمثلان العناصر الإستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية حيث تمثل [O] الفرص المتاحة Opportunities بينما تمثل [T] المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة الاستفادة من تلك الفرص. ويعتبر تحليل العناصر الإستراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات والدول في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الاستثمارية والإستراتيجية فيها.

الشكل رقم (3-7) بتضمن مصفوفة العناصر الإستراتيجية، حيث تحتوي الصفوف على البيئة التي تتواجد فيها تلك العناصر، ففي البيئة الخارجية تتواجد الفرص المتاحة والمخاطر التي تعرقل سعي المؤسسة للاستفادة من هذه الفرص، بينما تحتوي البيئة الداخلية على عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والموارد المتاحة فيها. بينما تشتمل الأعمدة على نوعية التأثير المتوقع للعناصر الإستراتيجية على المؤسسة، من حيث كونه تأثير سلبي أم ايجابي.

شكل رقم (3-7): مصفوفة العناصر الإستراتيجية



ان تحليل العناصر الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية تعتبر عملية هامة للغاية في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي وضع الاستراتيجية المناسبة لاستغلالها. أن عملية موازنة من نوع ما يجب أن يتم التوصل لها قبل أن تستطيع المؤسسة الانتقال إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية واليات إنجازها. أن هذه الموازنة عادة تتضمن أن تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات المناسبة التي تقود إلى

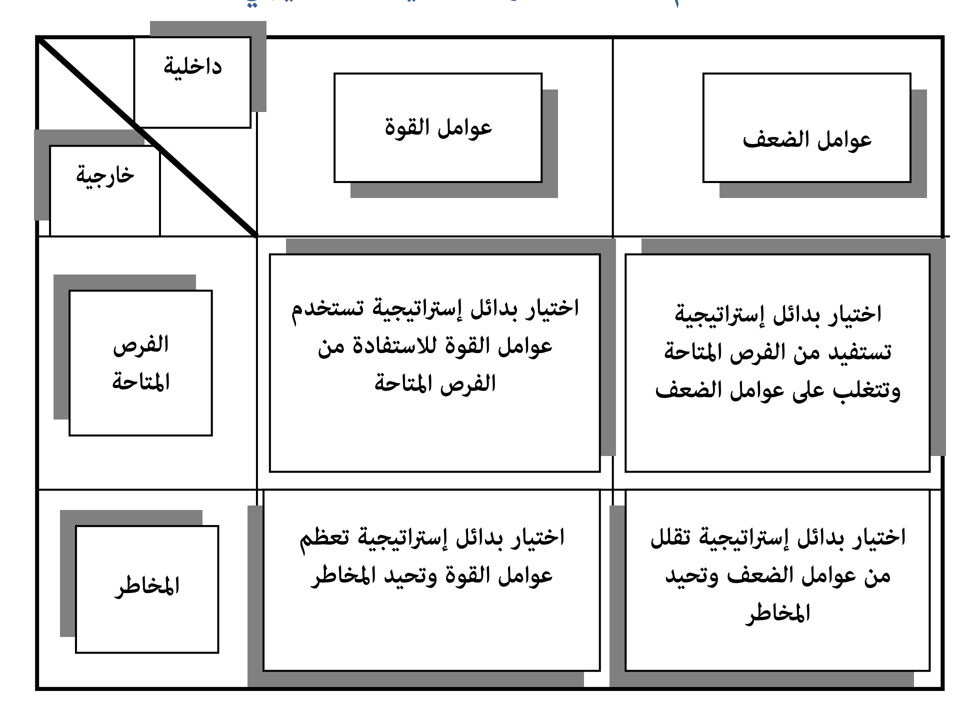
تعظيم عوامل القوة في البيئة الداخلية وقدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في نفس الوقت الذي تقوم فيه بتقليل عناصر الضعف في البيئة الداخلية وتحييد المخاطر في البيئة الخارجية. وهنا تتحقق لدينا ما يسمى بنقطة التوازن الإستراتيجية، التي تفسح المجال للمؤسسة للانتقال إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

إن من المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة يجب أن تتم بعناية كبيرة وتتطلب في العادة جهودا مضنية من قبل القائمين على تحديدها ودراستها وتحليلها. فبعضها عناصر إستراتيجية هامة للغاية وبعضها متوسط الأهمية والبعض الآخر منها قليل الأهمية. في نفس الوقت الذي نجد فيه أن بعضها من المحتمل أن يقع في المدى القصير، وبعضها من المحتمل أن يقع في المدى المتوسط بينما البعض الآخر من المحتمل أن يقع في المدى البعيد. إن هذه الأبعاد المختلفة للأهمية والأبعاد الزمنية لاحتمالية الوقوع تتطلب أن يتم وضع نظام أولويات محددة للتعامل مع هذه العناصر. فعلى سبيل المثال فإن المؤسسة في العادة تعطي أولوية قصوى لتلك العناصر الإستراتيجية التي تتصف بأهمية بالغة ومن المحتمل أن تقع في المدى القصير، بينما تعطي أهمية اقل لتلك العناصر قليلة الأهمية ومن المحتمل أن تقع في المدى البعيد،... وهكذا.

الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice

الشكل رقم (3-8) يبين آلية عمل الاختيار الاستراتيجي الذي يحدد كيفية اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة في ظل العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية. إن هذا الشكل يستعرض الطريقة التي تؤدي إلى عملية تمازج بين الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية مع عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية بحيث يكون الناتج عن هذه العملية مجموعة من البدائل الإستراتيجية المناسبة.

الشكل رقم (3-8): مصفوفة الاختيار الاستراتيجي



أما عملية بناء الشكل رقم (3-8) فتتم بالطريقة التالية:

1- في العمود الخاص بالفرص المتاحة يتم وضع الفرص المتاحة حاليا أو تلك المتوقع أن تكون متاحة في المستقبل في البيئة الخارجية للمؤسسة.

2- في العمود الخاص بالمخاطر يتم وضع المخاطر والتهديدات الحالية وتلك التي من المتوقع أن تتواجد في بيئة المؤسسة الخارجية في المستقبل.

3- في العمود الخاص بعوامل القوة يتم وضع عوامل القوة الحالية وتلك المتوقع تحقيقها في المستقبل في بيئة المؤسسة الداخلية.

4- في العمود الخاص بعوامل الضعف يتم وضع قائمة بعوامل الضعف الحالية وتلك التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة في المستقبل في بيئتها الداخلية.

5- باستخدام أسلوب العصف الذهني أو أي أسلوب آخر مناسب لتوليد الأفكار يتم وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة:

- في الخلية الناتجة عن تقاطع الفرص المتاحة مع عوامل القوة يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تركز على استخدام عوامل القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة وذلك بالاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- في الخلية الناتجة عن تقاطع المخاطر في البيئة الخارجية مع عوامل القوة في البيئة الداخلية يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تستفيد من عوامل القوة في البيئة الداخلية للتغلب على المخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- في الخلية الناتجة عن تقاطع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية مع عوامل الضعف في البيئة الداخلية يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة وذلك بالتغلب على عوامل الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- في الخلية الناتجة عن تقاطع المخاطر مع عوامل الضعف يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية الدفاعية الطابع والتي تهدف إلى تقليل التأثير المتوقع لعوامل الضعف في البيئة الداخلية في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تحييد المخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة قدر الإمكان.

إن من أهم فوائد استخدام هذه الطريقة هي إتاحة الفرصة للمؤسسة لتوليد اكبر قدر ممكن من البدائل الإستراتيجية للاختيار من بينها فيما بعد. ومن الفوائد الأخرى أيضا أن من الممكن أن تستخدم لتوليد البدائل الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى وحدات العمل الإستراتيجية بنفس الكفاءة.

يستخدم عادة أسلوب "العصف الذهني" لتوليد كميات مناسبة من المعلومات التي تساعد على اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة. ولكن ما هو العصف الذهني وما هي آلية عمله؟ هذا ما سيتم الإجابة عليه في الصفحات التالية.

العصف الذهني Brainstorming

إن من أهم أساليب توليد الأفكار هو أسلوب العصف الذهني أو أسلوب توليد الأفكار لمبتكره الأمريكي (اوزبورن) Osborne الذي كان يعمل موظفا للدعاية والإعلان في إحدى المؤسسات الأمريكية[14]. ويعود الفضل إليه بالخروج بالإبداع من مجال الفن والأدب والعلوم إلى المجالات التطبيقية الأخرى. إن الحاجة إلى الخروج من اطر الحلول الجامدة إلى عالم الحلول الخلاقة للمشكلات كانت الدافع لابتكار هذا الأسلوب في توليد الأفكار وفي توجيه النشاط العقلي للفرد لوضع تصورات وأفكار جديدة وملائمة لمواجهة مشكلات تبدو مستعصية على الحل. ويعتقد الكثيرون إن ممارسة أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار أدى في التطبيق العملي إلى المساعدة على إثارة القدرة الإبداعية على نطاق واسع بعد أن أخذت تتبناه إعداد متزايدة من مؤسسات الأعمال والمدارس والجامعات بعد أن اثبت فاعليته. وقد أوصى (اوسبورن) باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية. لقد أطلقت المؤسسات التي تستخدم هذا الأسلوب في إثارة الأفكار الإبداعية اسم "جلسات توليد الأفكار" عليه. وتحكم نجاح هذه الجلسات أربعة شروط هي[15]:

1- أن يمتنع أي عضو في الجلسة عن توجيه النقد لأي فكرة تثار امتناعا تاما. فالطاقة الذهنية للمشاركين يجب أن توجه إلى التركيز على توليد الأفكار وليس إلى الدفاع عنها. وهذه الخاصية تسمى (الطلاقة الفكرية).
2- يجب العمل على تشجيع أية فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع. وهذه الخاصية تسمى (المرونة الفكرية).
3- ليس مهما الكيف في هذه الجلسات بل إن الأهم هو الكم.

4- يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة ومحاولة إضافة عناصر جديدة إليها أو ربطها بأفكار أخرى بحيث تتكامل ادوار الأفراد في الجلسة ولا تتناقض.

إن من المهم لنجاح هذه الجلسات أن تترك الأفكار تنطلق على سجيتها وان يسمح لها بان تتدفق دون توجيه النقد إليها أو تقييمها بغض النظر عن جودتها. فأسلوب العصف الذهني يشترك مع الأساليب الإبداعية الاخرى في توليد الأفكار بكونها جميعا تتمتع بحساسية خاصة ضد الكبت والقمع. إن الكثير من الأفكار الإبداعية تموت أو لا تولد أصلا في الجماعات التي تمارس عليها أو ضمنها أساليب الكبت، فالإبداع لا يتكون ولا تتوفر الشروط الضرورية لنموه وتطوره في البيئة التي يسودها الخوف. ففي جلسات العصف الذهني يمنع منعا باتا توجيه النقد أو حتى ممارسة اقل عمليات التقييم وذلك عائد إلى أن الأفكار في بداية تكونها تتصف بالكثير من صفات المولود الجديد من حيث ضعفها وعدم تماسكها وقلة شواهدها ومبرراتها لذلك تذوي وتموت أمام أية مواجهة ناقدة. إن توجيه النقد إلى فكرة يطرحها احد الأعضاء في جلسات التوليد تلك يؤدي إلى إشاعة جو من الخوف لدى صاحبها حيث أن الإسراف في تقييم الفكرة في بداية ظهورها يقود إلى احتراس اكبر لدى صاحبها فيبدأ بالاهتمام بالكيف أكثر من الكم فيتباطأ تفكيره وتنخفض قدرته على سيولة الأفكار.

إن من الملاحظات الطريفة ضمن هذا السياق أن الأبحاث التي أجريت بهذا الخصوص أشارت إلى أن التركيز على كمية الأفكار في هذه الجلسات أدى إلى ثروة كبيرة في الكم والكيف معا، بالمقارنة مع الجلسات الاجتماعية العادية. وأشارت دراسات مشابهة تم التدخل فيها وذلك بتوجيه النقد إلى الأشخاص الذين يميلون إلى إنتاج كمية اكبر من الأفكار على حساب نوعيتها، أشارت إلى أن تناقصا قد لوحظ في كمية الأفكار ونوعيتها معا[16].

ويقترح مبتكر أسلوب العصف الذهني أن يبدأ رئيس جلسة توليد الأفكار بعرض المشكلة التي سيتم توليد الأفكار حولها ويختتم تقديمه بعبارات مشابهة للعبارات التالية:

"وأود لفت انتباه المشاركين في هذه الجلسة إلى إن الهدف منها هو توليد اكبر قدر ممكن من الأفكار، وكلما كانت هذه الأفكار غريبة وفريدة كلما كان ذلك أفضل. مع ملاحظة أن توجيه النقد أو التقييم من أي نوع غير مسموح به على الإطلاق، وهذا سيتيح لنا الاستفادة من كل ما يطرح للخروج بكم مناسب من الأفكار من اجل الوصول إلى حلول متكاملة للمشكلة". وفي الحالات التي يكون فيها بعض المشاركين من النوع الذي لا يستطيع أن يقاوم ميله لتوجيه النقد، فيطلب منهم مغادرة الجلسة وعدم حضور الجلسات القادمة.

إن من المهم أن تراعى بشكل صارم تلقائية أجواء جلسات العصف الذهني والعمل على تأجيل الأحكام والنقد والنقد الذاتي لصالح إشاعة أجواء من التلقائية أثناء الجلسات. وفي أجواء كهذه تبدأ المجوعة بالعمل وتنساب الأفكار والملاحظات واحدة وراء أخرى، وتولد فكرة من أخرى في أجواء تخلو تماما من النقد. وتستمر العملية، عقول تتكامل مع بعضها البعض في حركة تلقائية دائبة وفي أجواء تسودها الحرية المطلقة في التفكير وتنعدم فيها أساليب الكبت.

لقد أبدع اوسبورن في ابتكاره لأسلوب العصف الذهني وتبعه باحث أمريكي آخر هو "سدني بارنز" Sidney Parnes ووضع الأسس النفسية والعلمية لهذا الأسلوب في كتابه الشهير "هل نفهم حقيقة ما هو التوليد الفكري [17]. وقد أشار في كتابه هذا إلى أن العصف الذهني ما هو إلا جزء من عملية شاملة تنحو باتجاه مجابهة المشكلات المستعصية بحلول إبداعية، واثبت بذلك أن الإبداع في الإدارة ما هو إلا عملية تعلمية تكتسب بالتدريب المتقن. ويعود الفضل إليه في وضع أسس العصف الذهني من قبل الأفراد وليس فقط من قبل المجموعات. فالفرد يستطيع ممارسة عملية توليد الأفكار بينه وبين نفسه وذلك بأن يسمح لأفكاره أن تنمو فكرة

وراء أخرى وفكرة تنبثق من الاخرى بتلقائية ودون تصنع مع تأجيل الأحكام والتقييم إلى مراحل لاحقة.

أسئلة للنقاش

1. تنقسم بيئة المؤسسة إلى مستويين، وضح ذلك مستعينا بالشكل رقم (3-1).
2. ما طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئة التعامل المباشر؟ من يؤثر بالآخر أكثر؟ للإجابة على هذا السؤال استعن بالشكل رقم (3-2).
3. ماذا تعني الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟ هل لها علاقة بالإدارة العليا للمؤسسة؟ ما طبيعة تلك العلاقة؟
4. البناء التنظيمي في المؤسسة يتبع الإستراتيجية فيها. ناقش ذلك بالتفصيل مع الأمثلة؟
5. حاول أن توجد علاقة بين ما ورد في السؤال رقم (4) أعلاه وأنواع الأبنية التنظيمية التي تعرض لها المؤلف في هذا الفصل؟
6. ماذا تعني بالقدرة المميزة للمؤسسة، ارجع إلى أحد كتب Porter المتوفرة في المكتبات للتعمق في الإجابة على هذا السؤال.
7. ما هي العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة؟
8. ادرس بتعمق مصفوفة الاختيار الاستراتيجي ووضح كيف يتم بناءها؟

مراجع الفصل الثالث

1. Wheelen, T. L. and Hunger, J.D. "Strategic Management and Business Policy", New Jersey: Prentice Hall, 2008.
2. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
3. Thompson, A. and A. j. Strickland, "Strategic Management: Concept and Cases", 3rd Edition, Homewood, Ill.: Irwin, 1993. p.225.
4. Ibid, p. 225.
5. Ibid, p. 231.
6. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
7. Petrers T. J. and R. H. Waterman, "In Search of Excellence", New York: Harper and Row, 1982. pp. 292-294.
8. Kotter p. "Marketing Management" 4th Edition, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980. p. 22.
9. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
10. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
11. Heneman, H. G., D. P. Schwab, J. A. Fossum, and D. Dyer," Personnel/ Human Resources Management, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1986. pp. 7.
12. Murdich, R. G. "MIS, Concepts and Design, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice- Hall, 1980. p. 253.
13. Gregory, R. H. and R. L. Van Horn, "Value and Cost of Information", in J. D. Cougar and R. W. Knapp (eds.), Systems Analysis Techniques, New York: Wiley, 1974. pp. 473-489.
14. Osborne, A. Applied Imagination. New York: Scribner, 1962.
15. Ibid, Osborne.
16. Ibid, Osborne.
17. Parnes, S. J. Do we Really Understand Brainstorming. New York: Scribner, 1962.

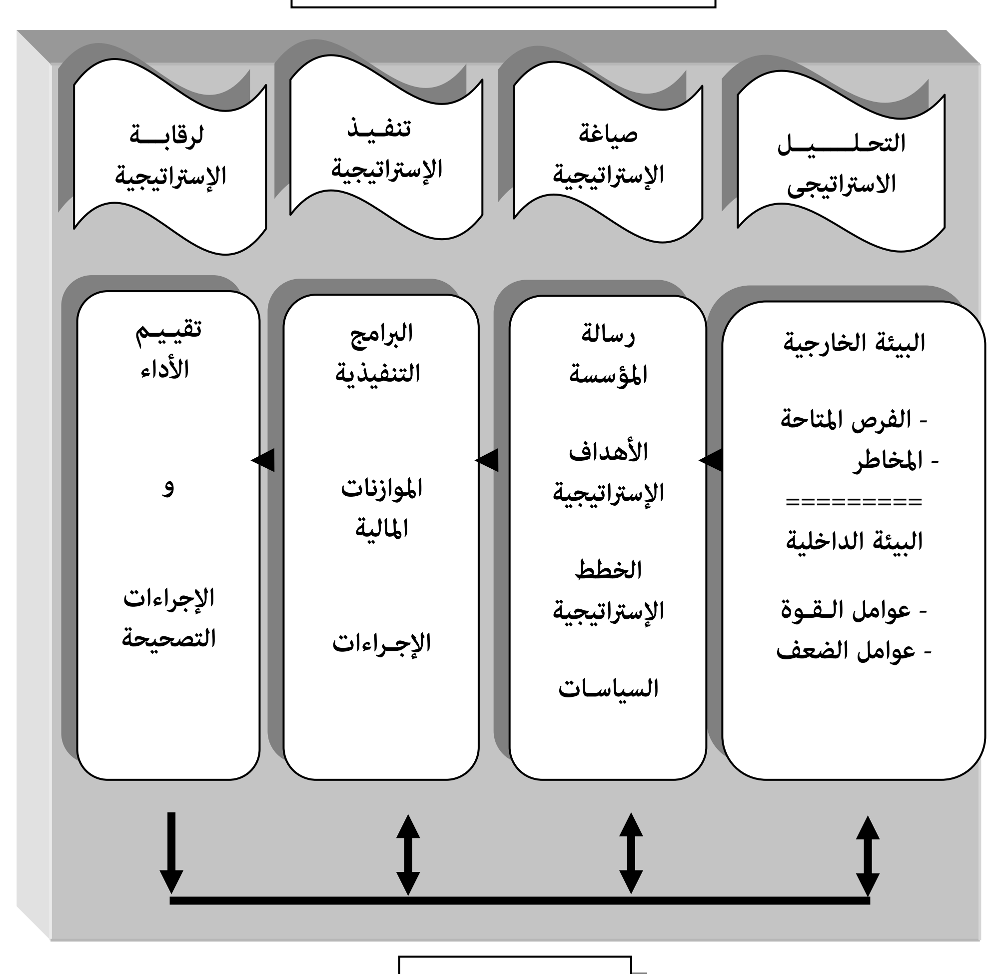
18. Parnes, S. J. and et al. A Source Book for Creative Thinking - with emphasis on industry and Management- New York: Scribner, 1962.

الفصل الرابع

صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

- ❖ مقدمة
- ❖ الإطار العام للتفكير الاستراتيجي
- ❖ أشكال العمل الاستراتيجي
  - إستراتيجية الاستقطاب
  - إستراتيجية التحالف
  - إستراتيجية التهادن
  - إستراتيجية الانسحاب
  - إستراتيجية التنافس
- ❖ مبررات التخطيط الاستراتيجي
- ❖ نموذج التخطيط الاستراتيجي
  - صياغة رسالة المؤسسة
  - صياغة الأهداف الإستراتيجية
  - وضع الخطط الإستراتيجية
  - وضع السياسات

نموذج الإدارة الإستراتيجية



التغذية الراجعة

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على آلية التخطيط الاستراتيجي وطبيعتها وموقعها من عملية الإدارة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. ويتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية إجراء التخطيط الاستراتيجي وصياغة أنشطته المختلفة من رسالة المؤسسة مروراً بصياغة الأهداف الإستراتيجية ووضع الخطط الإستراتيجية وانتهاء بوضع السياسات في ضوء مخرجات التحليل الاستراتيجي. ويتضمن هذا الفصل أيضاً شرحاً للإطار العام للتفكير الاستراتيجي وأشكال العمل الاستراتيجي والاستراتيجيات المختلفة التي يتم تبنيها حسب ظروف البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المؤسسة.

مقدمة

تسمى المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية بمرحلة التخطيط الاستراتيجي وتسمى أحيانا مرحلة صياغة الاستراتيجية التي يسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة. وتتضمن هذه المرحلة القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، وبناء على هذا التعريف فهي مرحلة ليست تنفيذية. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة. فهي إذن عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من النشاطات الفكرية النظرية وتتطلب مستوى عال من المهارات الفكرية[1]. إن التخطيط كما نعلم هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل. فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة وقدرة على الإنجاز.

تعبر الإدارة باستمرار عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة دائبة ضمن مواقف معقدة. فالإدارة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة بعضها يساعد المؤسسة ويدفعها إلى الإمام (فرص) والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيودا عليه (مخاطر). إن القاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المؤسسة قدرات خاصة ثنائية الاتجاه: فمن جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت الذي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات أو وضع استراتيجيات محددة للتكيف معها. بناء على ذلك نخلص إلى إن التخطيط الاستراتيجي ينحو باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لانجاز أهداف المؤسسة[2]. إن الهدف من بناء هذه الاستراتيجيات المحددة موجه إلى إنجاز النتائج الثلاث التالية:

1- تفعيل قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداما فعالا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.
2- تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المؤسسة أما بمواجهتها وإزالتها أو بتحييد تأثيراتها على إستراتيجية المؤسسة.
3- تعزيز قدرة المؤسسة على الإدارة الفعالة للمتغيرات العنيدة التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.

وانطلاقا من هذا الموقف المتعدد الأبعاد، فإن المؤسسة تتبنى واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية وتبعا لطبيعة الموقف ونوعية الاستجابة المرغوبة[2].

1- الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy

تنطلق هذه الإستراتيجية من مبدأ الهجوم كوسيلة لتغيير اتجاهات الإحداث الإحداث لصالح أهداف المؤسسة. وتتركز هذه الإستراتيجية على مبدأ تجميع إمكانيات

المؤسسة المادية والمعنوية التكتيكية والإستراتيجية (عوامل القوة) وتوجيها بأعلى درجات التنظيم والفاعلية إلى حالة خطر محددة سعيا وراء هزيمتها وإزالتها.

2- الإستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy

تنحو هذه الإستراتيجية منحى مختلفا عن الإستراتيجية الهجومية، فبدلا من المواجهة تتحصن المؤسسة خلف إمكانياتها وذلك لحمايتها من هجوم من قبل الآخرين.

3- إستراتيجية الدفاع المرن Flexible Defense Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الكر والفر مستهدفة أشغال القوى المضادة وإرباكها بطريقة تسمح للمؤسسة بإعادة تجميع قواها لتوجيه ضربات سريعة محكمة ثم تسارع إلى العودة إلى موقف الدفاع، وهكذا...

4- أشكال العمل الاستراتيجي

نتيجة لطبيعة العلاقة المعقدة بين المؤسسة والقوى الأخرى في بيئتها الخارجية، تتعدد تبعا لذلك أشكال الاستراتيجيات المستخدمة لإحداث وإدامة التوازن الديناميكي. إن التوازن الديناميكي يعبر عن قدرة المؤسسة كنظام أن توجد وتحافظ على مستوى مقبول من الاستقرار الداخلي بين الأنظمة الجزئية في هياكلها المؤسسية الداخلية في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على أعلى درجات التكيف مع البيئة الخارجية. إن المؤسسة غير المستقرة داخليا أو غير المتكيفة خارجيا تصبح غير قادرة على مواجهة التحديات وبالتالي تأخذ مؤشرات الأداء الحيوية فيها بالتناقص تدريجيا مما يهدد بقاءها على المدى البعيد.

إن من أهم أشكال العمل الاستراتيجي المستخدمة للمحافظة على درجة عالية من التوازن الديناميكي ما يلي[3]:

1- إستراتيجية الاستقطاب Cooptation Strategy

تتضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة باستيعاب المتغيرات الخارجية من خلال إيجاد قواسم مشتركة وخلق منافع متبادلة معها. إن الهدف من ذلك

هو جعل هذه المتغيرات تفضل التعامل مع المؤسسة بدلا من مواجهتها على قاعدة المنافع المتبادلة. وهذا يتطلب من المؤسسة أن تحاول خلق موقفا جذابا يجعل من مصلحة المتغيرات الخارجية التحول من الموقف المضاد إلى الموقف المتعاون معها.

2- إستراتيجية التحالف Coalition Strategy

ترتكز هذه الإستراتيجية على محاولة المؤسسة إحداث ظروف تؤدي إلى خلق جبهة مشتركة مع بعض المتغيرات الخارجية لمواجهة متغيرات أخرى لها تأثير سلبي مشترك. وتتطلب هذه الإستراتيجية تقديم تنازلات من جهتي التحالف للوصول إلى حل وسط يضمن حقوق الأطراف المتحالفة.

3- إستراتيجية الهدنة Cease-Fire Strategy

تتضمن إستراتيجية الهدنة أن تقوم أطراف متصارعة بالاتفاق على وقف الصراع وتأجيله إلى مرحلة قادمة. وتعتبر هذه الإستراتيجية نوع من الخداع المتفق عليه بحيث يتم تأجيل الصراع لإعطاء فرصة لأطرافه لإحداث تغييرات في مواقفهم. ومن الشروط الواجب توافرها لإنجاح الهدنة أن تكون موازيين القوى النسبية لأطراف الصراع متعادلة. ويتبع عادة هذه الإستراتيجية استئنافا للصراع أما باستخدام إستراتيجية الهجوم أو الدفاع أو التحالف أو الاستقطاب حسب ما تمليه طبيعة علاقات القوة السائدة.

4- إستراتيجية الانسحاب Withdrawal Strategy

تتضمن إستراتيجية الانسحاب أن تقوم المؤسسة بوقف الصراع من جانب واحد، وذلك ناتج عن قناعة لديها بعدم جدوى الاستمرار فيه بأي شكل من الأشكال. ويكون الانسحاب أما تكتيكيا لفترة زمنية محددة انتظارا لتغير بعض علاقات القوة السائدة أو استراتيجيا حيث يتم قطع العلاقة بصورة كاملة مع المتغيرات الخارجية مع عدم توفر النية لاستئنافها في المستقبل.

5- إستراتيجية التنافس Competitive Strategy

ترتكز هذه الإستراتيجية الأكثر شيوعا في عالم الأعمال على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وذلك باستخدام أكثر الوسائل كفاءة وفاعلية في عملية التنافس مع المتغيرات المضادة. ويتضمن ذلك قيام المؤسسة بالتجميع المنظم لمواردها الإدارية والفنية والتكنولوجية والعلمية والتسويقية والبشرية ووضعها في إطار عال من التنظيم لإنجاز أهدافها في ظل توازن ديناميكي دقيق يحفظ للمؤسسة فاعليتها وقدرتها على التنافس.

التخطيط الاستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص واحدة من أكثر جوانب العملية الإدارية صعوبة وتعقيدا، وذلك للأسباب التالية:

1- يتكون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص وتحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الإنجاز، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانيات ذات القدرة الأعلى على الإنجاز. وهنا تظهر **المشكلة الأولى** للتخطيط وهي كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف بحيث تتم عملية ضبط إيقاع العمل ضمن الحدود التي تقود المؤسسة إلى تنفيذ التخطيط بالمستوى المرغوب من الكفاءة والفاعلية.

2- يتعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافسية التي تختلف قطعا عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف. وهنا تظهر **المشكلة الثانية** للتخطيط وهي القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف. والتنبؤ عملية تهدف إلى محاولة تقدير احتمالية وقوع موقف ما أو ظرف ما في المستقبل. ويعتبر التنبؤ جزءا مهما من عملية التخطيط حيث يمد المخطط باحتمالية وقوع حدث ما والمستوى الذي سيصل إليه الحدث عند وقوعه.

3- تتفاعل مجموعتان من العناصر في الموقف الحالي إحداهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية. وهنا تظهر **المشكلة الثالثة** للتخطيط وهي كيفية توظيف الأساليب الإدارية المناسبة لإحداث اكبر درجة ممكنة من التوافق بينهما.

مبررات التخطيط الاستراتيجي

قبل المضي قدما في شرح الوظائف الأساسية التي تتم في هذه المرحلة، لا بد من الإجابة على التساؤل التالي: ما هي المبررات التي تؤدي إلى أن تفكر المؤسسة بالشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي؟ والجواب على ذلك يتلخص في أن ظهور واحدة أو أكثر من المواقف التالية يؤدي بالمؤسسة إلى التفكير بالتخطيط استراتيجيا(4):

1- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة. ويستخدم تعبير نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياسا بالأهداف الموضوعة. ونتائج الأداء تعرف بأنها مقاييس موسمية تتم بين فترة وأخرى لتقيس التقدم الذي تم انجازه من الأهداف خلال فترة زمنية محددة. ومن الممارسات المتعارف عليها بهذا الخصوص مقارنة العائد على الاستثمار لهذا العام، على سبيل المثال، مع العائد على الاستثمار في السنة أو السنوات الماضية. وإذا كانت نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول وان لا داعي لإجراء أية تغييرات في السياق المحدد لنظام التخطيط الحالي. أما إذا كانت النتيجة إن نتائج الأداء تلك اقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط استراتيجي جديدة.

2- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة. ويحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح بحيث تتكون فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياسا بالأعوام السابقة، أو عندما تتخلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة. وفي حالة حدوث ذلك تطرح كل الأمور والمسلمات السائدة لدى المؤسسة على طاولة البحث وتتجه الأنظار المتشككة إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بحثا عن السبب أو الأسباب. وتطرح تساؤلات مؤلمة من نوع: هل كانت أهدافنا تعكس طموحات اكبر من إمكانياتنا؟.. هل كانت الخطط والسياسات غير مناسبة؟..

هل ارتكبت أخطاء في عملية التنفيذ؟.. وبطرح هذه التساؤلات يتم تهيئة المسرح الداخلي في المؤسسة للشروع في عملية تخطيط استراتيجي جديدة[5].

3- تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة:

إن المعتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة. فالمدير العام ليس موظفا عاديا في مؤسسته، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر ملائمة لإنجاز أهداف مؤسسته. فقد يرى أن الوضع الراهن لا يتفق مع ما يجب أن تحققه المؤسسة من نتائج أداء، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الإستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة.

وبطرح هذه التساؤلات وبتبلور هذه الاتجاهات لدى المدير العام يتم تهيئة المسرح الداخلي في المؤسسة للشروع في عملية تخطيط استراتيجي جديدة تبدأ عادة بصياغة رؤية ورسالة المؤسسة ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والسياسات المناسبة. تمتاز هذه الأنشطة بكونها متسلسلة يجب وضعها حسب التسلسل المحدد،

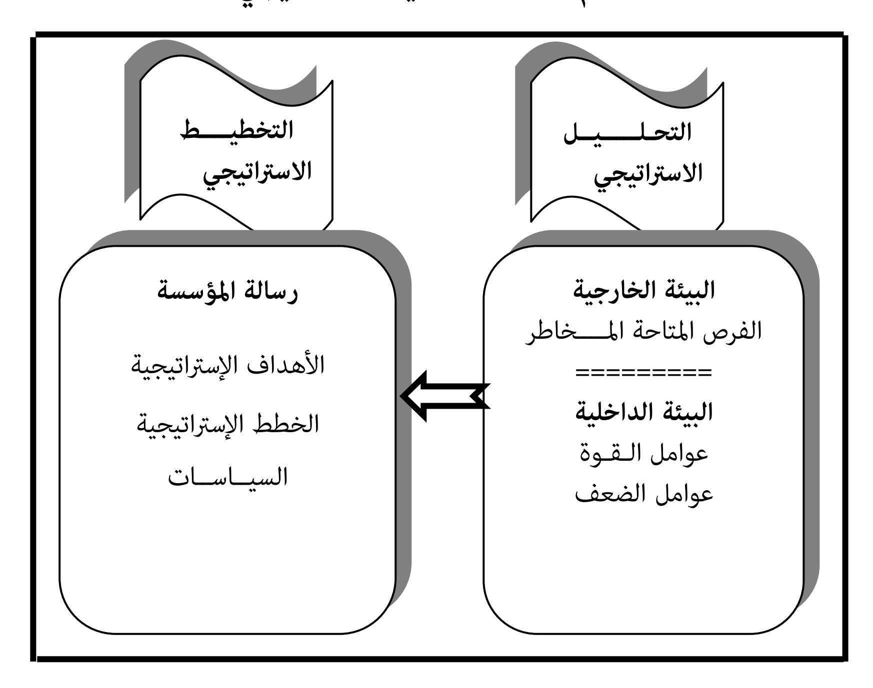
حيث يجب الانتهاء من صياغة رؤية ورسالة المؤسسة قبل الشروع في وضع الأهداف الإستراتيجية التي يجب أن توضع بدورها بشكل كامل قبل البدء بوضع الخطط الإستراتيجية، وهكذا.... كما تتصف هذه الأنشطة أيضا بالتتابعية حيث يسعى النشاط اللاحق إلى إنجاز النشاط الذي يسبقه، كما هو مبين في الشكل رقم (4-1). وفيما يلي شرح تفصيلي لكل منها:

1- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة

بعد صياغة رؤية المؤسسة التي تعبر عن الحالة المرغوبة التي تسعى المؤسسة ان تكون عليها في المستقبل تبدأ بتحديد رسالتها أو الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من اجله، وتحدد الرسالة عادة نطاق عمل المؤسسة ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها. وتتضمن رسالة المؤسسة واحد أو أكثر من الأبعاد التالية[6]:

- خدمة المستهلكين والأسواق.
- المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها.
- النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وربحيتها.

شكل رقم (4-1): التخطيط الاستراتيجي



- ❖ عناصر محددة من فلسفة المؤسسة.
- ❖ كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي.
- ❖ الصورة المرغوبة للمؤسسة لدى المجتمع.

ويجب أن تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانياتها ومواردها المختلفة على الإنجاز، بحيث يكون من المؤكد أن هذه الإمكانيات والموارد قادرة على إنجاز رسالة المؤسسة إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية. أي بمعنى آخر يجب أن تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية للمؤسسة وان لا يكون مبالغ فيها.

2- صياغة غايات المؤسسة واهدافها الإستراتيجية

Goals and Strategic Objectives

تعرف الغايات الإستراتيجية بأنها أهداف غير مرتبطة ببعد زمني بينما تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم

وتربط ببعد زمني محدد لانجازها. وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي. تحدد الأهداف عادة ماذا يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى يتم هذا الفعل؟.....

وينتج عن إنجاز هذه الأهداف تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها. أي أن الأهداف تصاغ بطريقة تؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها.

تتكون الأهداف من ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها. فالأهداف قصيرة المدى هي تلك الأهداف التي يتوقع إنجازها خلال عام واحد بينما يتوقع انجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من عامين إلى خمسة أعوام والأهداف بعيدة المدى يتوقع إنجازها في فترة زمنية تزيد على خمسة أعوام وقد تصل إلى عشرين عاما أو أكثر حسب الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. أما عملية تقييم الأهداف فتعتمد على الجهة صاحبة المصلحة من هدف بعينه، فعلى سبيل المثال فأن المساهمين يرون أهداف المؤسسة من زاوية مصالحهم فيها. فهم يقيمون أهداف المؤسسة وكفاءتها في انجاز تلك الأهداف على أساس الأرباح الموزعة عليهم خلال فترة زمنية معينة، بينما يهتم الموظفون بمستوى الرواتب التي يتقاضونها من المؤسسة وبالأمن الوظيفي وفرص الترقية المتاحة لهم. وبالطبع فإن على المؤسسة أن تعمل على إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة بعملها سواء أن كانوا مساهمين أو موظفين أو زبائن أو مجتمع محلي. ولذلك تتنوع أهداف المؤسسة بتنوع الجهات ذات المصلحة. وفي العادة تتضمن أهداف المؤسسة واحدا أو أكثر من الأهداف المدرجة في الجدول رقم (4-1)[7]:

جدول رقم (4-1): الأهداف وكيفية قياسها

الهدف	المقياس
الربحية	الربح الصافي
الكفاءة	الكلفة المنخفضة
النمو	الزيادة في المبيعات
العائد على المستثمرين	الأرباح السنوية الموزعة
الاستخدام الأمثل للموارد	العائد على الاستثمار
إرضاء المستهلكين	نوعية المنتجات وأسعارها
إرضاء العاملين	الضمان الوظيفي والرواتب
إرضاء المجتمع	الضرائب والمساهمة في الأعمال... الخ
الوضع السوقي المتميز	السمعة والحصة السوقية
القيادة التكنولوجية	الابتكار والإبداع
البقاء	تجنب الإفلاس

معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية

تتميز الأهداف بكونها آليات فنية دقيقة لإحداث الانتقال السلس من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف. لانجاز ذلك لا بد أن تتصف الأهداف المصاغة بمجموعة من الصفات، مفصلة فيما يلي:

أ- الصياغة الكمية: أي أن الأهداف يجب أن يعبر عنها بقيم رقمية واضحة.

مثال: رفع كفاءة العاملين في الجهاز الإنتاجي بنسبة 50% عما هو عليه الآن.

ب- الارتباط ببعد زمني محدد: أي تحديد التاريخ المحدد الذي يجب أن تنجز خلاله الأهداف.

مثال: رفع كفاءة العاملين في الجهاز الإنتاجي بنسبة 50% خلال السنوات الست القادمة.

ج- أن تكون الأهداف قابلة للإنجاز خلال البعد الزمني المحدد. أي أن تكون الأهداف متناسبة مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة وتخلو تماما من المبالغة. وهنا نتعرض إلى مفهوم الهدف الأنسب الذي يعرف بأنه ذلك الهدف الممكن الإنجاز في ظل الموارد والإمكانيات والقدرات الفنية والإدارية والتكنولوجية المتاحة فعليا في المؤسسة.

3- **وضع الخطط الإستراتيجية Strategic Plans**

تعرف الخطة الإستراتيجية بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز غايات وأهداف المؤسسة ورسالتها. وتسعى إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد: فمن جهة تقود إلى تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل وإحباط العبء التنافسي الذي يواجهها.

تتكون الخطط من ثلاثة مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها. فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى.

2- **وضع السياسات Policies**

بعد الانتهاء من وضع الخطط الإستراتيجية تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من السياسات المناسبة التي تسعى إلى خدمة الخطط الإستراتيجية وتساعد على حشد الطاقات والإمكانيات لإنجازها، وتعرف بأنها مجموعة القرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية[8].

تطوير السياسات

إن اختيار البديل الاستراتيجي لا يعتبر نهاية المطاف في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتبع ذلك مباشرة عملية وضع السياسات التي تشكل القواعد الرئيسة لعملية التنفيذ الناجح للبدائل الإستراتيجية. فالسياسات تعرف بأنها الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة أثناء التنفيذ، وتتحكم فيها طبيعة الأهداف الموضوعة وتنبثق مباشرة من الخطط الإستراتيجية وتهدف إلى

جعل عملية إنجازها أكثر كفاءة وفاعلية. وتوضع لتعبر بصورة أساسية عن ما يسمى بعناصر النجاح الحرجة في عمل المؤسسة باتجاه إنجاز أهدافها الإستراتيجية[9]. وتعرف عناصر النجاح الحرجة بأنها تلك العناصر التي تحدد نجاح المؤسسة أو عدمه. ومن الأمثلة على السياسات التي تتبع عادة في الكثير من المؤسسات، ما يلي:

1- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى رفع إنتاجية العمل إلى حدودها القصوى الممكنة.

2- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الشروط الضرورية للاستخدام الأكفأ للموارد الرأسمالية في المؤسسة.

3- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى مواصلة تطوير العمليات الإدارية المختلفة في المؤسسة إلى المستويات المطلوبة.

4- اتخاذ الإجراءات الملائمة لإيجاد والمحافظة على بيئة عمل صحية تتصف بالإبداع خاصة في مجال تطوير المهارات البشرية والتكنولوجيا والأداء على اختلاف مستوياته في المؤسسة.

5- إعطاء الأولوية إلى الأمور الأكثر أهمية والأكثر ارتباطا بالمصالح بعيدة المدى للمؤسسة.

أسئلة للنقاش

1. حدد الفروق بين الإستراتيجية الدفاعية وإستراتيجية الدفاع المرن؟
2. حدد الفروق بين إستراتيجية الاستقطاب وإستراتيجية التحالف؟
3. وضح أهم أشكال العمل الاستراتيجي التي تستخدم عادة للمحافظة على مستوى معقول من التوازن الديناميكي في المؤسسة؟
4. إحدى مشاكل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في كيفية إحداث انتقال منظم من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وضح ماذا يعني ذلك، مع الأمثلة؟
5. ما أنشطة التخطيط الاستراتيجي؟ اشرحها بالتفصيل مع الأمثلة؟
6. رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها. فسر ذلك؟

مراجع الفصل الرابع

1. Tate, C. E. and Marylin L. Taylor, "Business Policy: Administrative, Strategic and Constituency Issues": Business Policy Publications, Inc., Dallas, Texas,
2. Gordon, J. Pearson, "Strategic Thinking", Prentice Hall: New York, 1990.
3. Porter M. E. "Competitive Strategy", New York: Free Press, 1985.
4. Mintzberg, H. "Planning on the Left side and Managing on the Right", Harvard Business Review, (July-August 1976), p. 56.
5. Wheelen, T. L. and J. D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", New Jersey: Prentice Hall, 2008.
6. Pearce, J. A. and F. David, "Corporate Mission Statement: The Bottom Line, " Academy of Management Executive (May 1987), p. 109.
7. Thompson A. Arthur and A. J. Strickland, "Strategy Formulation and Implementation", 4th Edition, Business Policy Publications: Plano, Texas, 1987.
8. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
9. Strickland, T. "Readings in Strategic Management and Business Policy" Business Publications, Inc.: Plano, Texas, 1987.

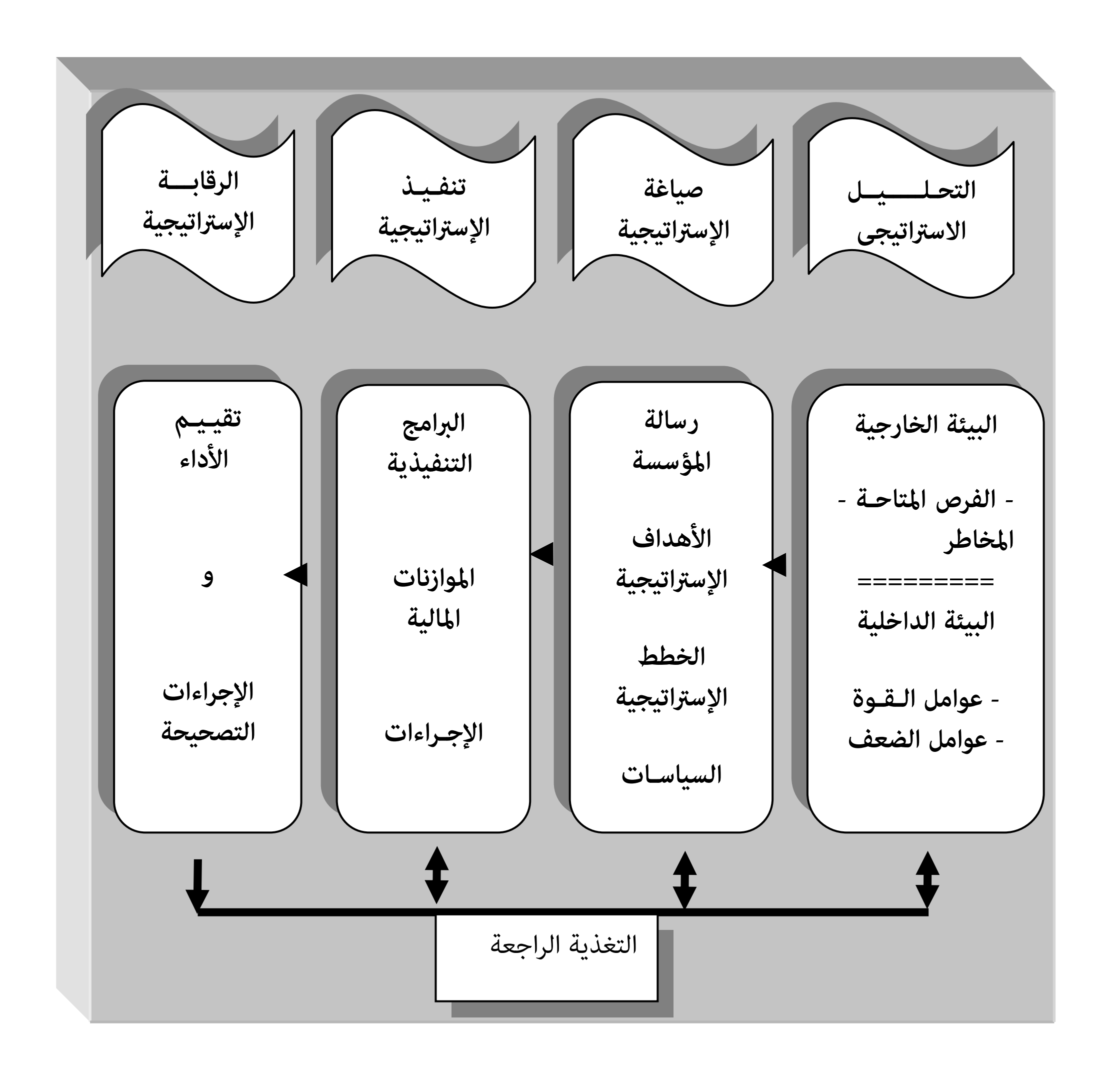
الفصل الخامس

تحليل واختيار البدائل الإستراتيجية

Analysis and Selection of Strategic Alternatives

- ❖ البدائل الإستراتيجية
- ❖ البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية العليا
  - –إستراتيجية الاستقرار
  - –إستراتيجية النمو
  - –إستراتيجية الانكماش
- ❖ البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية الوظيفية
  - –إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة
  - –إستراتيجية التفرد
  - –إستراتيجية التركيز
- ❖ البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية التشغيلية
- ❖ إدارة التنافس استراتيجياً
- ❖ اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب

نموذج الإدارة الإستراتيجية



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الكيفية التي يمارس من خلالها مدراء المؤسسات عملية تحديد البدائل الإستراتيجية ودراستها واختيار البدائل المناسبة منها للتنفيذ. ويتضمن ذلك كيفية اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب في ظل أوضاع بيئية وتنافسية مختلفة. ويشتمل أيضاً على تحديد البدائل الإستراتيجية على المستويات الإدارية المختلفة ضمن الهرم التنظيمي في المؤسسة. كما يتضمن الفصل شرحاً تفصيلياً لعملية إدارة التنافس استراتيجياً.

البدائل الإستراتيجية **Strategic Alternatives**

في الفصل الرابع جرى الحديث عن أنشطة التخطيط الاستراتيجي، وفي هذا الفصل يستمر الحديث عن جانب آخر من جوانب التخطيط الاستراتيجي وهو كيفية دراسة وتحليل واختيار البدائل الإستراتيجية. إذن، يتضمن التخطيط الاستراتيجي عملية اختيار أكثر السبل مناسبة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية الموضوعة. ويشتمل ذلك على دراسة متعمقة للبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لإنجاز أهدافها على المستويات المختلفة. وقد افرد المؤلف هذا الفصل للحديث عن البدائل الإستراتيجية وكيفية اختيارها والسبل المختلفة لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى سياسات محددة. وسوف يتم تناول هذا الموضوع وذلك بتحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة في ظل الأوضاع البيئية والتنافسية المختلفة على المستويات الإستراتيجية الثلاث في المؤسسة. لقد تضمن الفصل الثاني من هذا الكتاب شرحا مفصلا لمستويات الإستراتيجية في المؤسسة، وفي هذا الفصل سيتم استكمال الحديث عن هذه المستويات من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية، كما هو موضح فيما يلي:

1- مستوى الإستراتيجية العليا الذي يركز على تحديد مزيج الخطوط الإنتاجية الذي يمثل النشاط الإنتاجي الكلي للمؤسسة. ويتركز النشاط على هذا المستوى من الإستراتيجية على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي على المؤسسة أن تتوسع في أعمالها أم تنكمش أم تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟.. إذا كانت عملية التوسع مطلوبة، فهل يتم هذا التوسع من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الاندماج مع مؤسسة منافسة او بواسطة الشراكة مع مؤسسات أخرى[1]؟

2- مستوى الإستراتيجية الوظائفية الذي يحدد الطرق التي ستمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق المؤسسة المختلفة. وإدارة العمليات

التنافسية تتم بطرق مختلفة، فبعضها يتم على أساس التنافس باعتماد إستراتيجية الكلفة المنخفضة بينما بعضها الآخر يتم على أساس تنويع المنتجات والخدمات أو التركيز على منتج معين وإنتاجه بنوعية عالية جدا[2].

3- مستوى الإستراتيجية التشغيلية الذي تمارسه الإدارة الدنيا في المؤسسة والذي يحدد كيفية توفير السبل الكفيلة بتعظيم إنتاجية الموارد المتاحة في المؤسسة لخدمة أهدافها. وينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى[3].

البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية العليا

تتكون الإستراتيجية العليا من ثلاثة مجموعات من البدائل الإستراتيجية المتاحة والتي تعتمد على طبيعة الظروف السائدة في بيئة المؤسسة الخارجية، وكل واحدة من هذه المجموعات الثلاث من البدائل الإستراتيجية تناسب أوضاعا خاصة بها تحتم اختيارها. وفيما يلي وصف مفصل لكل منها[4]:

إستراتيجية الاستقرار Stability Strategy

ترتكز هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية. وتناسب مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية راكدة تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته. وقد يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إما لتعزيز أوضاع المؤسسة الحالية وتثبيت أقدامها على الأرض بما لديها حاليا من منتجات أو لكسب الوقت لحين تبلور ظروف غامضة تتفاعل في البيئة الخارجية ولا تستطيع المؤسسة تحديد اتجاهاتها في الوقت الراهن. وتتكون هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية التالية:

1- إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير No Change Strategy

تتطلب هذه الإستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء أي تغيير عليها. فالأهداف القائمة والخطط الموضوعة لإنجازها تعمل بالصورة المطلوبة وليس هنالك أي مبرر لتغييرها. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على انعدام التغيير في بيئتي المؤسسة الخارجية والداخلية، أما إذا حدث التغيير فيهما أو في أي منهما فأن الفشل مصير المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية.

2- إستراتيجية الربح Profit Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة. فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تنفق الآن وتظهر آثارها الإيجابية في المستقبل. إن هذا يعني أن المصاريف الحرجة تتضمن الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي، كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والدعاية والإعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة. إن النتيجة التي تتمخض عن استخدام هذه الإستراتيجية تظهر على شكل زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة. وقد تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة تمر في ضائقة مالية مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي. وينصح عادة أن لا تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الإستراتيجية.

3- إستراتيجية التوقف المؤقت Pause Strategy

تختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجية الربح بكونها لا تتطلب إجراء أية تخفيضات في الموارد، إنما تميل إلى الاستراحة المؤقتة على نمط استراحة المحارب. وتناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجمها وحجم أعمالها وأنشطتها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس وإعادة ترتيب البيت الداخلي استعدادا لمرحلة جديدة من النمو.

4- إستراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام Proceed-with-Caution Strategy

ترتكز هذه الإستراتيجية على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكها تجنبا للمفاجآت. وتتطلب عادة مراقبة واعية متأنية لعناصر إستراتيجية غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية تستدعي الحذر وممارسة عمل المؤسسة الاستراتيجي بحذر ويقظة. وتناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة اكتشفت من خلال أنظمة رصد العوامل الإستراتيجية لديها أن هنالك مؤشرات غامضة على وجود عناصر إستراتيجية غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية، مما يتطلب التأني إلى حين تبلور صورة واضحة عن أهمية واتجاه تأثير تلك العناصر.

استراتيجيات النمو Growth Strategy

في هذه المجموعة من الاستراتيجيات تصبح الحاجة إلى التخطيط والإدارة الإستراتيجية ماسة وضرورية وتمارس على أوسع نطاق ممكن. تعتبر استراتيجيات النمو أكثر البدائل الإستراتيجية شعبية وبالتالي استخداما لكون النمو يرتبط دائما مع النجاح والسمعة الطيبة. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التقلب Dynamic Environment، حيث يصبح النمو قارب الأمان والوسيلة الفعالة للبقاء واستمرارية الازدهار. إن من المهم جدا في هذا السياق أن تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى المحافظة على درجة عالية من التوازن الديناميكي الذي يعتبر المتطلب الأكثر أهمية لبقاء المؤسسة ونجاح استراتيجياتها المختلفة. إن التوازن الديناميكي يعبر عن قدرة المؤسسة كنظام أن توجد وتحافظ على مستوى مقبول من الاستقرار الداخلي بين الأنظمة الجزئية في هياكلها المؤسسية الداخلية في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على أعلى درجات التكيف مع البيئة الخارجية. إن المؤسسة غير المستقرة داخليا أو غير المتكيفة خارجيا تصبح غير قادرة على مواجهة التحديات وبالتالي تأخذ مؤشرات الأداء الحيوية فيها بالتناقص تدريجيا مما يهدد بقاء المؤسسة على المدى البعيد. إن الهدف من الحديث عن التوازن الديناميكي في هذا السياق هو للتأكيد على حقيقة هامة وهي أن

المؤسسة التي تعمل في بيئة متغيرة يجب أن تستخدم إستراتيجية النمو بينما المؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة ليس أمامها إلى استخدام البدائل الإستراتيجية الخاصة بإستراتيجية الاستقرار، وهكذا..

ويندرج تحت هذه المجموعة من الاستراتيجيات بدلين استراتيجيين، هما[5]:

1- إستراتيجية التركيز في صناعة واحدة Concentration Strategy

تتضمن هذه الإستراتيجية التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة. ويتم وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في منتج واحد مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها بدلا من تشتيت جهودها وإمكانياتها في منتجات أو أسواق مختلفة. فإستراتيجية التركيز تمكن المؤسسة من وضع كل طاقاتها وإمكانياتها ومواردها المختلفة لخدمة منتج واحد محدد تطوره بالصورة المناسبة مما يجعلها دائما في المقدمة من حيث الكم والنوع. وتتألف إستراتيجية التركيز من بدلين اثنين، هما:

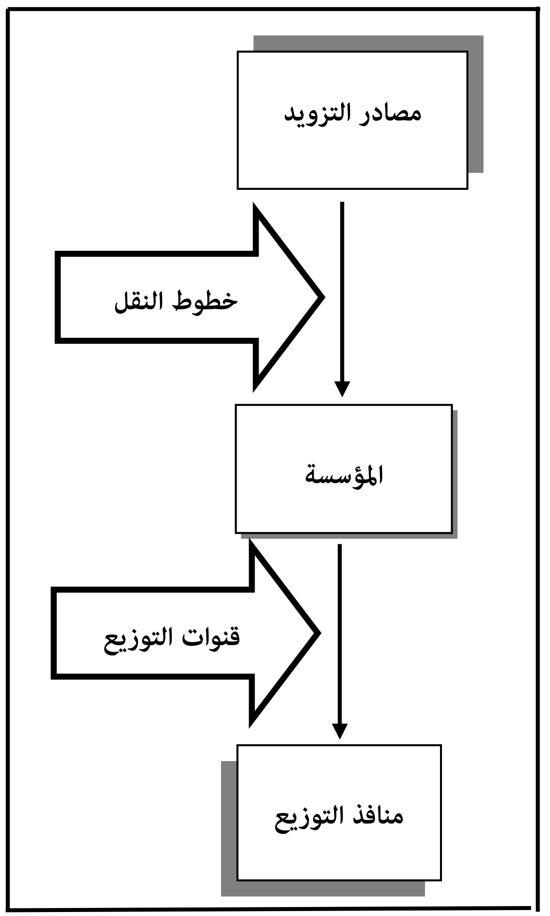
أ- إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالنمو أفقيا، وذلك بشراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المؤسسة بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواقا جغرافية جديدة.

ب- إستراتيجية التكامل العمودي Vertical Growth

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة، بالإضافة إلى دورها الإنتاجي بالسيطرة على مصادر التزويد أو السيطرة على قنوات التوزيع وربما يصل ذلك إلى إنشاء محلات البيع للمستهلك مباشرة دون وسيط، كما هو موضح في الشكل رقم (6-1). وتتألف هذه الإستراتيجية من بديلين[6]:

شكل رقم (6-1): إستراتيجية التكامل العمودي



الأول: التكامل العمودي الصاعد Forward Vertical Integration:

وهو السيطرة على مصادر تزويد المؤسسة بالمواد الخام وقطع الغيار وخطوط نقل تلك المواد.

الثاني: التكامل العمودي النازل Downward Vertical Integration:

وهو السيطرة على قنوات توزيع المنتجات إلى الأسواق أو السيطرة على منافذ التوزيع المباشر للمستهلكين. ويسمى هذا النوع من النمو بالتكامل العمودي، ويناسب مؤسسة كانت في الماضي تعتمد على مؤسسات أخرى لتزويدها بالمواد

الخام وقطع الغيار أو بنقل منتجاتها إلى الأسواق عبر قنوات التوزيع أو بتسويق وبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلكين.

2- إستراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة Diversification Strategy

تعرف إستراتيجية التوسع بأنها عملية إضافة منتجات جديدة مختلفة عن المنتجات الحالية إلى المزيج الإنتاجي في المؤسسة. ويأتي هذا التوسع من مصدرين إما من خلال التطوير الداخلي أو الشراء من مصادر خارجية. وقد تكون الإضافة الجديدة منتجات مرتبطة بالمنتجات القائمة في المؤسسة أو غير مرتبطة ومختلفة كليا عن منتجات المؤسسة الحالية. ويعتبر القرار الاستراتيجي بالتوسع ناتج بصورة أساسية عن عوامل ذات علاقة بالموقف التنافسي للمؤسسة في أسواقها. إن الدوافع إلى هذا التطور الاستراتيجي في عمل المؤسسة قد يكون واحدا أو أكثر من الدوافع التالية[7]:

أ- الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تحسبا من تدني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل.

ب- الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة وذلك بالدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل أن تساعد في إعادة الربحية إلى المستويات المقبولة.

ج- الرغبة في عدم وضع جميع ما لدى المؤسسة من بيض في سلة واحدة بكل ما يحمله ذلك من احتمالات أن تتعرض السلة إلى أية حادثة تؤدي إلى تكسير كل ما فيها من بيض دفعة واحدة.

وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى إجراء ثلاثة أنواع من الدراسات التفصيلية المتعمقة لمعرفة أهمية وفائدة استخدام إستراتيجية التوسع، وهذه الدراسات تتم قبل اتخاذ القرار حول طبيعة العمل الذي تنوي المؤسسة التوسع فيه وتتضمن هذه الدراسات ما يلي:

1- مدى جاذبية التوسع: إن العمل الذي يتم اختياره للتوسع فيه يجب أن يمتلك أسواقا جذابة بحيث يؤدي التوسع فيها إلى تعظيم العائد على الاستثمار مستقبلا. وتعرف الجاذبية في هذا السياق بأنها توفر شروط تنافسية وبيئة تسويقية تدعم ربحية المؤسسة.

2- كلفة الدخول إلى الصناعة المستهدفة: يجب أن لا تكون الكلفة المتوقعة للتوسع عالية جدا بحيث تؤدي إلى تخفيض الربحية المتوقعة لفترة طويلة من الزمن.

3- مدى التحسن المتوقع في وضع المؤسسة بعد التوسع: إن المنتجات إلى ستنتجها المؤسسة في الصناعات التي تتوسع فيها يجب أن لا تؤدي إلى إضعاف منتجاتها الحالية والعكس صحيح. إن التوافق التكاملي بين المنتجات في الصناعة المستهدفة والمنتجات القائمة في المؤسسة قبل التوسع يجب أن يكون عند أعلى المستويات لضمان عدم الوصول إلى نقطة التصادم التنافسي- المدمر بين منتجات المؤسسة الواحدة، أي يجب أن يؤدي التوسع إلى تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة وليس العكس[8].

بمجرد أن يتخذ قرار التوسع، يتم إتباع واحد أو أكثر من الطرق التالية لإتمامه[8]:

1- التوسع من الداخل بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة باستخدام موارد المؤسسة المالية المتاحة.

2- التوسع باستخدام المصادر الخارجية أو ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية "Strategic Alliances" وذلك باختيار الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة قائمة أو الشراكة المؤقتة مع مؤسسات أخرى في بعض الجوانب الإنتاجية المناسبة.

التحالفات الإستراتيجية والقوة المضافة Strategic Alliances and Synergy

تهدف التحالفات الإستراتيجية بكافة أنواعها إلى تجميع إمكانيات المؤسسات المتحالفة بطريقة مناسبة بحيث تؤدي إلى إيجاد ما يسمى بالقوة المضافة Synergy، وهي القوة الناتجة عن التكامل الاستراتيجي المناسب بين المؤسسات بحيث أن القوة الناتجة عن عملية التحالف هي مجموع قوى المؤسسات المتحالفة بالإضافة إلى قوة مضافة ناتجة عن التكامل والتفاعل بينها متحدة. وتعتبر القوة المضافة الدافع الرئيسي للتحالفات الإستراتيجية.

وفيما يلي وصف لهذه التحالفات الإستراتيجية:

1- الاندماج Merger

يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية باندماج مؤسستين معا لتكوين مؤسسة جديدة. ويتم عادة الاندماج بين مؤسستين متقاربتين في الحجم والإمكانيات، وينتج عن ذلك مؤسسة جديدة بينما تختفي الصفة القانونية للمؤسستين السابقتين. إن الاندماج كإستراتيجية تحالفية يتطلب دراسات متأنية وشاملة لأوضاع المؤسسات المندمجة وذلك للتأكد من أن التوافق بينهما خاصة في مجال الثقافات التنظيمية السائدة فيها عند المستوى المناسب الذي يسمح بإنشاء مؤسسة واحدة تتمتع بمستوى عالي من التوازن الديناميكي. حيث أثبتت العديد من تجارب الاندماج إن للثقافة التنظيمية دورا مهما في مرحلة ما بعد الاندماج. وفيما يلي استعراض لإحدى المشاكل التي واجهت مؤسستين تحالفتا استراتيجيا دون توفر الشروط المطلوبة لإنجاح ذلك التحالف.

تحالف استراتيجي بين شركتي HNG وINTERNORTH

في تموز عام 1985 قامت شركة Internorth بشراء شركة هيوستن للغاز الطبيعي HNG. وتوقع الخبراء المطلعون على هذه الصناعة إن الشركة الجديدة ستكون الأقوى بين الشركات العاملة في هذا الحقل. فالشركة الجديدة تتمتع بوضع تنافسي متميز حيث الفرص التسويقية الهامة في منطقة جنوب كالفورنيا إضافة إلى الغاز رخيص الثمن في تكساس. إلا انه ولسوء الحظ فان مشاكل عديدة أخذت بالظهور مباشرة بعد تنفيذ قرار التحالف. ومن مظاهر ذلك أن إدارة الشركة الجديدة واجهت أوضاعا صعبة حتى فيما يتعلق بالاسم الجديد للشركة حيث الاقتتال على أشده بين مدراء الإدارة العليا على كل الأمور بما في ذلك الاسم. ومع أن شركة Internorth هي صاحبة اليد الطولى حيث هي التي قامت بشراء HNG إلا أن الاسم الذي أطلق أخيرا على الشركة الجديدة هو HNG /Internorth حيث وضع اسم HNG في البداية والمبرر هو أن هذا الاسم ينطلق من اللسان بصورة أفضل!!

لقد كان الصراع على أشده في الشركة وتركز بصورة رئيسية على من الشركتين ستكون أكثر نفوذا في الشركة الجديدة؟. وفي محاولة من إدارة الشركة الجديدة لاحتواء الموقف قامت بإنشاء مقرين رئيسيين الأول في مدينة هيوستن في الجنوب والثاني في مدينة اوماها في الشمال، فينما كان دائرة مراقبة النفقات في اوماها كانت دائرة المحاسبة في هيوستن، وهكذا....

وواصلت الأوضاع بالتردي على كافة المستويات في المؤسسة. ومع إحالة السيد Segnar على التقاعد المبكر بناء على طلبه، أصبح LAY رئيسا لمجلس الإدارة بالإضافة إلى عمله كمديرا عاما للشركة. وكانت تلك الصدمة الأولى، فالأسلوب الحازم والعملي للسيد Lay اصطدم بأسلوب سلفه Segnar الذي يعتمد

اللامركزية وتفويض الصلاحيات، مما أدى إلى أن حوالي اثنا عشر مديرا من كبار المدراء في الشركة يقدمون استقالتهم دفعة واحدة. وعلى اثر تنامي المؤشرات التي تدل على أن الشركة تعاني من عدم الاستقرار الداخلي، قامت اكبر الشركات المتعاملة معها (اكبر زبائنها) بإلغاء كافة الاتفاقيات السابقة معها.

واستمرت محاولات الإدارة للحد من الصراع الداخلي إلا أن كافة محاولاتها لم تنجح...

2- الاستحواذ Acquisition

يتضمن الاستحواذ شراء مؤسسة قائمة اصغر حجما واقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة، وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية إليها. في هذا النوع من التوسع تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى قائمة وتضيفها إليها بكل طواقمها الإدارية والفنية وبكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية. ويعتبر هذا النوع من التحالفات أكثر الأنواع انتشارا، ويتمتع بميزة مهمة وهي أن الدخول إلى الصناعة الجديدة من قبل المؤسسة المستحوذة يكون مباشرا بمجرد الانتهاء من إجراءات الشراء. كما انه يجنب المؤسسة المشاكل الإدارية المرتبطة بانعدام الخبرات الإدارية والتكنولوجية في إدارة الخطوط الإنتاجية الجديدة ويجنبها أيضا المشاكل المترتبة على التعرف ودراسة قنوات التوزيع وخطوط التزويد وغيرها لان المؤسسة المستهدفة تندمج في المؤسسة المستحوذة بكل خبراتها وطواقمها والتكنولوجيا المستخدمة في عمليات الإنتاج مع القوى البشرية التي تقوم بتشغيلها. ويتم انجاز إستراتيجية الاستحواذ أما بالاتفاق الطوعي بين المؤسستين أو السيطرة القسرية من قبل المؤسسة المستحوذة على المؤسسة المستهدفة.

3- الشراكة المؤقتة Joint Venture

يتضمن هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية قيام مجموعة من المؤسسات بالاتفاق على شراكة فيما بينها لإنجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق القوة المضافة Synergy بينها. وعادة تقدم كل واحدة من المؤسسات المشاركة أفضل ما لديها للمشروع المشترك مما يؤدي إلى انجازه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وينظر إلى هذا التحالف على انه خيارا استراتيجيا هاما بسبب مجموعة من المزايا التي يمتلكها:

1- تعتبر الشراكة المؤقتة وسيلة مهمة لتشجيع القرارات الإدارية الجريئة التي تتصف بالمغامرة إلى حد ما، وذلك لأن عنصر المخاطرة يصبح موزعا على أكثر من مؤسسة واحدة.
2- أن تجميع الإمكانيات الإدارية والمالية لمؤسستين مستقلتين يؤدي إلى رفع أداءهما التنافسي إلى مستويات أعلى.
3- يعتبر هذا التحالف إستراتيجية فعالة إذا تم تشكيله مع مؤسسات أجنبية تعمل في أسواقها الوطنية مما يجنب المؤسسة كافة الإجراءات الطويلة والمكلفة التي يتطلبها العمل في البلدان الأجنبية.

أنواع إستراتيجية التوسع

تتضمن إستراتيجية التوسع أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة مختلفة عن منتجاتها الحالية. وتتكون هذه الإستراتيجية من بديلين استراتيجيين، على الوجه التالي:

1- **التوسع المرتبط Related Diversification:** ويتضمن ذلك إضافة منتجات أو فروع جديدة مرتبطة مع منتجات المؤسسة القائمة. وقد تكون طبيعة الارتباط تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة لإنتاج المنتجات الحالية والجديدة أو أن تستخدم كليهما نفس قنوات التوزيع أو تتطلب نفس المهارات الإدارية والفنية. ويعتبر هذا النوع من التوسع أكثر جاذبية لكون

المنتجات الجديدة والحالية ترتبط ببعض الخصائص مما يقـود إلى تكاملها بصـورة أسرع. ويؤدي هـذا الـتمازج والتكامـل بـين المنتجـات الحاليـة والمضـافة إلى خلـق درجة عالية مـن القـوة المضـافة Synergy تـدعم بصـورة كبـيرة الميـزة التنافسـية للمؤسسة وترفع المبيعات والأرباح إلى مستويات اعلى. ويناسـب هـذا النـوع مـن التوسع مؤسسات ترغب بالاستفادة مـن أوضـاعها التنافسـية المميـزة في صـناعاتها الحالية والتي من المتوقع أن تعاني من انعدام أو تدني مستوى الجاذبية على المدى البعيد.

إن قرار التوسع يعتمد بصورة أساسية على قدرة المؤسسة على التحديد الـدقيق لموقـع منتجاتها الحالية عـلى منحنـى دورة حيـاة المنـتج. حيـث أن المنتجـات التـي تمـر في مرحلـة النضـوج في دورة حياتهـا هـي عـادة المنتجـات التـي سـتواجه منعطفـا هامـا، فإمـا أن يـتم تطويرها بصـورة تجعلهـا أكـثر جاذبيـة أو يـتم الـتخلي عنهـا وإيقـاف إنتاجهـا والتوسـع في منتجات جديدة من المتوقع أن يكون الطلب عليها عاليا في المستقبل. وسـيتم الحـديث عـن هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل السادس.

ومـن الإرشـادات التـي لا بـد أن تؤخـذ بعـين الاعتبـار عنـد الشرـوع في عمليـة تنفيـذ إستراتيجية التوسع المرتبط ما يلي:

أ- الدخول إلى صناعات تكـون فيهـا قـوة البيـع وقنـوات التوزيـع وأسـاليب الدعايـة والإعلان لترويج المنتجات مشتركة بين المنتجات الجديدة والحالية.

ب- الدخول إلى صناعات تتطلب استخدم نفـس التكنولوجيـا التـي تسـتخدم في إنتـاج المنتجات الحالية.

ج- الدخول إلى صناعات يتم بسهولة نقل المعرفة التكنولوجيـة والخـبرات الفنيـة مـن الخطوط الإنتاجية القائمة حاليا إلى الخطوط الإنتاجية الجديدة.

د- الدخول إلى صناعات قابلة لنقل الاسم التجـاري والسـمعة المميـزة مـن المنتجـات الحالية إلى المنتجات الجديدة أو العكس.

٥- اختيار منتجات جديدة تساعد المؤسسة في إدارة عملياتها التنافسية في أسواقها القائمة أو المتوقعة بصورة أكثر فاعلية[10].

2- **التوسع غير المرتبط Unrelated Diversification:** يتضمن هذا النوع من التوسع إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كليا على عمل المؤسسة ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية رابطة. إن مبررات القرار الاستراتيجي للتوسع بهذه الطريقة يعتمد بصورة أساسية على توقع الإدارة إن هذا التوسع سيؤدي إلى زيادة المبيعات بصورة مؤكدة. ويناسب هذا التوسع مؤسسة غنية جدا بالموارد المالية إلا أنها تعاني من انعدام أو ضعف فرص النمو على المدى المتوسط والبعيد في صناعتها الحالية فتلجأ إلى التوسع إلى صناعة تواجه فرصا أفضل للنمو[11]. وقد أشارت الدراسات المختلفة التي عالجت هذا النوع من التوسع إلى انه اقل ربحية من التوسع المرتبط. ويعود ذلك إلى أن ابتعاد المؤسسة عن التركيز الكامل على منتجاتها التقليدية التي بنيت حولها كل خبراتها عبر السنوات يؤدي إلى إضعاف أداءها. إلا أن هنالك مجموعة من نقاط القوة ومجموعة أخرى من نقاط الضعف للتوسع باستخدام هذه الإستراتيجية:

تتمتع إستراتيجية التوسع غير المرتبط بمجموعة من المزايا، وعلى الوجه التالي:

1- تؤدي إلى توزيع المخاطر على أكثر من نشاط واحد أو منتج واحد مما يقود إلى تقوية المؤسسة في مواجهة الأخطار وذلك بتخفيف اعتمادها على صناعة واحدة.

2- يجعل من الممكن استثمار الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا توفرت الشروط الاستثمارية المناسبة. وهذا يتيح للمؤسسة فرصة ومرونة أعظم لتحريك مواردها إلى الخطوط

الإنتاجية الأكثر ربحا من تلك الأقل ربحية، مما يؤدي إلى أن موارد المؤسسة المالية يتم تعظيمها بالطريقة الأنسب.

3- تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مستوى مستقر من الأرباح وذلك بالتعويض بين المنتجات التي تدر ربحا عاليا وتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.

وبالمقابل فإن إستراتيجية التوسع غير المرتبط تعاني من مجموعة من عوامل الضعف، وعلى الشكل التالي:

1- المشكلة الإدارية Managerial Problem: إن التوسع إلى صناعات جديدة يعني الابتعاد عن مركز القدرات الإدارية والفنية المدربة في المؤسسة. فكلما كان التوسع غير المرتبط أكثر ابتعادا عن عناصر الخبرة المتقدمة في المؤسسة كلما كانت المخاطر اكبر من حيث قدرة المدراء على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة حول إدارة المنتجات أو الخطوط الإنتاجية الجديدة.

2- مشكلة عدم التوافق الاستراتيجي Lack of Strategic Fit Problem: إن إدامة نقطة توازن استراتيجي في إدارة المؤسسة يعني إبقاءها دائما تحت السيطرة المباشرة مما يسهل عملية إدارتها الفعالة، وان أي انتقاص من مستوى التوافق الاستراتيجي سيؤدي إلى إضعاف أداء المؤسسة الكلي. ويصبح التوسع ليس إلا نوعا من التجميع الميكانيكي للمنتجات والخطوط الإنتاجية دون إضافة نوعية ناتجة عن تكاملهما مع بعض وتحقيق Synergy التي تشكل الهدف من أي توسع أو إضافات جديدة إلى العمل[12].

استراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategy

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر اقل البدائل الإستراتيجية شعبية، لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. وتتكون من ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وعلى الوجه التالي[13]:

1- إستراتيجية الإنقاذ Turnaround Strategy

تهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة وتناسب مؤسسة تعاني من ضعف الأداء بينما المؤسسات المنافسة تتمتع بأوضاع تنافسية قوية مما يعني أن المؤسسة نفسها تعاني من مشاكل ذاتية ناتجة عن مسببات داخلية. وتتم هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مراحل: الأولى تتضمن إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها. ويتطلب ذلك إجراء تخفيضات هامة في الموارد المرصودة للنشاطات غير الحرجة في المؤسسة كوقف التعيينات الجديدة وتخفيض المصاريف الاجتماعية مثلا بينما تستمر المصاريف الخاصة بالبحث والتطوير والصيانة والدعاية والإعلان والمصاريف الأخرى الهامة كما هي. أما المرحلة الثانية فتتضمن إجراءات مناسبة لتثبيت عملية الاستقرار التي تحققت في المرحلة الأولى. وإذا استطاعت المؤسسة تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين تنتقل بعد ذلك إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء. وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تجاوزت مرحلة الأزمة وعادت إلى ممارسة عملها بالطريقة المعتادة. أما إذا فشلت هذه الإستراتيجية فتنتقل المؤسسة لاستخدام إستراتيجية البيع الجزئي.

2- إستراتيجية البيع الجزئي Divesture Strategy

تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة وجدت أن سبب المشاكل التي تعانيها عائد إلى ضعف احد الفروع أو احد الخطوط الإنتاجية فيها، فتقوم ببيعه إلى أية مؤسسة راغبة في شراءه. كما أن هذه الإستراتيجية تناسب مؤسسة تعاني من شح في الموارد المطلوبة لخط إنتاجي ناجح إلا أن المؤسسة غير قادرة على وضع الاستثمارات المطلوبة للإنتاج فيه. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع بعض

فروعها أو خطوطها الإنتاجية لتوفير المـوارد المطلوبـة لاسـتمرار العمـل في ذلـك الخـط الإنتاجي.

3- إستراتيجية تصفية المؤسسة Liquidation Strategy

عندما تفشل الاستراتيجيات المذكورة أعـلاه في إنقـاذ المؤسسـة تكـون قـد ولجـت بـاب التصفية النهائية. وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع موجودات المؤسسة لتسديد الـديون ومـن ثم التعويض على المساهمين على الأقل بعضا من حقوقهم. وبانتهاء ذلك تكون المؤسسة قـد فقـدت شخصـيتها الاعتباريـة القانونيـة واختفـت مـن الوجـود، ومـن الأمثلـة عـلى هـذه الإستراتيجية ما حدث لبنك البتراء في الأردن وبنك التجارة والاعتماد الدولي في دولة الإمـارات العربية المتحدة.

البدائل الإستراتيجية التنافسية

يتم التعامـل مـع هـذه الاسـتراتيجيات عـلى مسـتوى الاسـتراتيجية الوظيفيـة و يكـون الهـدف منهـا تهـدف ادارة وتحسـين الوضـع التنافسيـ لوحـدات العمـل الإسـتراتيجية في المؤسسات متعددة المنتجات. وعلى هذه المستوى من الإستراتيجية في المؤسسة يتـوفر ثـلاث أنواع من البدائل الإستراتيجية[14]:

1- **إسـتراتيجية القيـادة بالكلفـة المنخفضـة Overall Cost Leadership:** تتضـمن هذه الإسـتراتيجية تخفـيض كلفـة الإنتـاج حتـى يكـون بالمسـتطاع بيـع المنتجـات المتواضعة من حيث الجودة بسعر يقـل عـن سـعر المنتجـات المنافسـة في أسـواق المؤسسة. ولتحقيق هذه الغاية تلجأ المؤسسة إلى إحكام رقابة مشددة عـلى كلفـة النشاطات الإدارية وتخصص الحـد الأدنى مـن المـوارد للبحـث والتطـوير والدعايـة والإعلان والنشاطات الأخرى. وتعتبر هذه الإسـتراتيجية واحـدة مـن أهـم خطـوط الدفاع الإستراتيجية ضد المؤسسات المنافسة، حيث أن الكلفة المنخفضـة تتـيح لهـا الاستمرار في تحقيق الأرباح بغض النظر عن شدة التنافس الـذي يواجـه منتجاتهـا في الأسواق.

2- **إستراتيجية التفرد Differentiation:** تتطلب هذه الإستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل من حيث الجودة بلا منازع في السوق. ومن الممكن أن يكون الأفضل بصفة ما أو مجموعة من الصفات كالتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه أو بعلامته التجارية المعروفة أو تميزه بسمة استخدامية معينة لا توجد في المنتجات المنافسة أو بخدمة ما بعد البيع. وتعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات المدرة للربح لأن ولاء المستهلك لسلعة يؤدي إلى تخفيض مستوى حساسيته تجاه سعرها.

3- **إستراتيجية التركيز Focus Strategy: تتضمن هذه الإستراتيجية قيام وحدة العمل الإستراتيجية في المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانات في خدمته. إن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للوحدة على خدمة هذا القطاع الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة قطاعات مختلفة.**

إدارة التنافس استراتيجيا Strategic Management of Competition

تعتبر استراتيجيات Michael Porter الأساس الأكاديمي للتفكير الاستراتيجي في مجال إدارة عمليات التنافس الاستراتيجي. فقد ابتكر Porter مجموعة من المتطلبات في مجال بناء المهارات وتوفير الموارد والإمكانيات التنظيمية المختلفة المطلوبة للدخول في تنافس إيجابي فعال مع المؤسسات الأخرى.

إن النجاح في استخدام أي من الاستراتيجيات التي سبق الحديث عنها، يتطلب توفير أرضية مناسبة، ولنقل بنية تحتية فعالة قادرة على التعامل الكفؤ مع الحجم المتوقع من التفاعلات التنافسية التي يتطلبها العمل فيما بعد. وهنا لا بد من استخدام مجموعة من التكتيكات المناسبة بأبعادها المختلفة. ويعرف التكتيك في هذا السياق بأنه خطط محددة تبين بالتفصيل الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ البديل الاستراتيجي المناسب من حيث أين ومتى سيوضع هذا البديل الاستراتيجي موضع

التنفيذ. ويحدد Porter نوعان من الخطط التكتيكية المتاحة للاستخدام عندما يحين موعد التنفيذ:

أولا: التكتيك الزماني

يركز التكتيك الزماني على الإجابة على السؤال التالي:

متى على المؤسسة أن تبدأ عملية التنافس؟ هل ترغب المؤسسة أن تكون قائدة أم تابعة في هذا المجال؟

المؤسسة التي تنتج وتسوق منتجا جديدا لا مثيل له في السوق، تسمى مؤسسة قائدة. طبعا هنالك العديد من الميزات التي تتمتع بها المؤسسة القائدة، من أهمها ما يلي:

1- التمتع بالسمعة الناتجة عن كون المؤسسة قائدة في حلبة التنافس.
2- إمكانية الانتقال السريع إلى موقع القيادة بالكلفة المنخفضة.
3- جني كمية كبيرة من الأرباح لمنتج لا منافس له في السوق في الفترة التي تسبق دخول المنافسين الجدد.
4- تحديد المعايير التي تحكم عملية التنافس باستخدام هذا المنتج الجديد.

من الأمثلة العملية على ذلك: نظام Windows لتشغيل الكمبيوتر المصنع من قبل شركة مايكروسوفت، ونظام تصفح الانترنت من قبل شركة Netscape.

أما عوامل الضعف الناتجة عن كون المؤسسة قائدة في السوق، فمن أهمها ما يلي:

1- قدرة المؤسسات الاخرى المنافسة على تقليد المنتج بعد فترة قد لا تطول. وهذا يعني ان المؤسسة القائدة قد استثمرت الكثير من الموارد والإمكانيات في مجال البحث والتطوير لانتاج ذلك المنتج أعطته إلى المنافسين بالحد الأدنى من الإنفاق على البحث والتطوير.
2- تجنب المخاطر المرتبطة بإنتاج منتج جديد وتكوين سوق له.

ثانيا: التكتيك المكاني

يركز هذا التكتيك على الإجابة على السؤال التالي: أين سيتم التنافس، أي ما هو السوق المناسب لذلك؟

عادة تستخدم المؤسسة واحد من سبيلين لتنفيذ بديلها الاستراتيجي، فإما أن تستخدم أسلوب الهجوم الذي ينفذ في سوق مؤسسة أخرى أو أسلوب الدفاع الذي ينفذ في نفس سوق المؤسسة كطريقة وقائية ضد دخول منافسين جدد محتملين إلى أسواقها.

التكتيك الهجومي

هناك العديد من الأساليب الهجومية التي اقترحها Porter، من أهمها ما يلي:

1- **الهجوم المباشر**: يتضمن هذا الأسلوب أن تقوم المؤسسة بهجوم تنافسي مباشر على أسواق المؤسسة المنافسة، وذلك بإنتاج منتجات مطابقة لمنتجات المؤسسة المستهدفة في جميع الخصائص الإنتاجية والتسويقية والتوزيعية والسعرية. يتطلب النجاح في هذا التكتيك أن تكون المؤسسة المهاجمة تتمتع بأوضاع ممتازة من حيث توفر الإمكانيات والموارد المتفوقة من حيث الكم والنوع. أن من المشاكل التنافسية المحتملة لهذا الأسلوب هو جلب انتباه المؤسسات الأخرى، أي إيقاظ الأسد النائم، بكل ما يحمله ذلك من مخاطر مستقبلية.

2- **المناورة الجانبية**: بدلا من الهجوم المباشر على مواقع المؤسسة المستهدفة، تقوم المؤسسة المهاجمة باختيار أكثر الحلقات ضعفا عند المؤسسة المستهدفة وتوجه هجومها إلى تلك الحلقة. ولضمان النجاح على المؤسسة المهاجمة أن تتحلى بالصبر وتشرع بالتوسع البطيء والمحكم من موقعها الحالي إلى المواقع الأخرى للمؤسسة المستهدفة قبل أن تبدأ المؤسسة المستهدفة بالخروج من الصدمة الأولى التي أحدثها الهجوم،

وتأخذ بالرد مستفيدة من موقعها كمؤسسة قائمة في السوق ولديها كل المعلومات عن المخارج والمداخل فيها.

3- **الانحناء للعاصفة**: تتضمن هذه الإستراتيجية الهجومية أن تقوم المؤسسة أو وحدة العمل الإستراتيجية ضمن المؤسسة بمحاولة "سحب البساط" من تحت أقدام المؤسسة المنافسة وذلك بطرح منتج جديد يؤدي إلى أن يصبح منتج المؤسسة المستهدفة غير ضروري. وهذا يتطلب أن يكون المنتج الجديد يحل محل المنتج المنافس في بعض من أهم استخداماته.

4- **إستراتيجية التطويق**: تتضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة أو إحدى وحدات العمل الإستراتيجية فيها بتطويق أو فرض حصار على منتجات المؤسسة المنافسة سواء كان هذا الحصار موجه إلى منتجاتها أو أسواقها أو كليهما معا. وهذا يتطلب أن تنتج المؤسسة المهاجمة منتجات متنوعة تتراوح من المنتجات عالية السعر إلى المنتجات منخفضة السعر وتخدم أسواقا متعددة أي تهيمن على كافة أجزاء السوق.

5- **إستراتيجية حرب العصابات**: تتطابق هذه الإستراتيجية تماما مع مبدأ "اضرب واهرب"، حيث تقوم المؤسسة المهاجمة بتوجيه ضربات سريعة ومفاجأة دون تحقيق إصابات كبيرة في المؤسسة المستهدفة وذلك خشية دفعها إلى الرد. أي أن هذه الضربات ليست مؤلمة بحيث لا تلجأ المؤسسة المستهدفة إلى الرد عليها بسبب الكلفة العالية المحتملة لعملية الرد هذه. طبعا هذه الإستراتيجية تحقق للمؤسسة المهاجمة بعض المكاسب الصغيرة المتراكمة دون إثارة المؤسسة المستهدفة. لنجاح هذه الإستراتيجية على المؤسسة المهاجمة التحلي بالصبر وإتباع إستراتيجية التعقل وقبول المكاسب القليلة لتجنب الرد من المؤسسة المستهدفة، التي عادة ما تكون كبيرة وقوية في أسواقها المختلفة.

التكتيك الدفاعي

تهدف التكتيكات الدفاعية عادة إلى تحقيق أحد الأمور التالية:

1- تقليل احتمالية الهجوم من قبل المؤسسات المنافسة.
2- توجيه الهجمات المتوقعة إلى مسارات تقلل من احتمالية إلحاق أذى كبير بالمؤسسة المدافعة.
3- تخفيف حدة الهجمات المتوقعة بحيث تستطيع المؤسسة مواجهتها بكفاءة وفاعلية.

وتهدف هذه التكتيكات الدفاعية إلى محاولة المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بالإيحاء للمؤسسات المنافسة بأن أي نوع من أنواع الهجوم سيكون غير مجد ومكلف من الناحية العملية. وفيما يلي وصف لهذه التكتيكات الدفاعية:

1- رفع عوائق الدخول: تعبر هذه الإستراتيجية الدفاعية عن مجموعة العوائق التي تضعها المؤسسة لتجعل عملية الدخول إلى أسواقها صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر مما قد يؤدي إلى منع المؤسسات الأخرى من الإقدام عليها. وفيما يلي بعض من أهم هذه التكتيكات:

أ- طرح اكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق، وذلك لإغلاق كافة المنافذ المحتملة التي قد تسلكها المؤسسات المنافسة في محاولاتها لمهاجمة سوق المؤسسة أو وحدة العمل الإستراتيجية.

ب- إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد اتفاقيات ثنائية ملزمة قانونيا مع المزودين.

ج- تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية، وذلك لجعل ثمن التغيير من قبل المستهلك عال.

د- رفع كلفة اجتذاب المستهلكين الجدد من قبل المؤسسات المنافسة وذلك بالمحافظة على الحد الأدنى الممكن من الأسعار للمنتجات التي يفضلها المستهلكين الجدد عادة.

ه- البيع بأسعار منخفضة وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع.

و- المحافظة على أعلى مستويات السلامة ومقاومة التلوث وتشجيع الحكومة لسن قوانين في هذين الجانبين.

2- رفع احتمالية الرد: يتضمن هذا التكتيك اتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل المؤسسات التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة. فعند الدفاع عن حصة سوقية معينة من الممكن أن تقوم المؤسسة على سبيل المثال بتخفيض أسعار منتجاتها التي تتعرض للهجوم بشكل كبير مما يجعل المؤسسة المهاجمة تتردد في مواصلة هجومها لشعورها بعدم جاذبية تلك المنتجات.

3- تخفيض حوافز الهجوم: يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة، بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ إستراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج الربحية المتوقعة منه.

تحليل المحافظ Portfolio Analysis

في المؤسسات المتعددة المنتجات أو المتعددة الوحدات الإنتاجية يستخدم تحليل المحافظ الاستثمارية للإجابة على الأسئلة التالية:

- ❖ كم من الأموال والجهود يجب أن تستثمر على المنتجات المتميزة لدى المؤسسة لضمان ديمومة نجاحها وتميزها؟
- ❖ كم من الأموال والجهود يجب أن تستثمر لتطوير منتجات جديدة مكلفة؟

للإجابة على هذين السؤالين الهامين ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، يستخدم تحليل المحافظ الاستثمارية كأداة تساعد على التعامل مع الإشكالات المختلفة التي تفرزها الأسئلة المشار إليها أعلاه[16]. في هذا التحليل تنظر الإدارة العليا

للمؤسسة إلى وحدات العمل الإنتاجية فيها كسلسلة من المراكز الاستثمارية التي من المتوقع أن تؤدي إلى عوائد مربحة، تدعم بشكل فعال ربحية المؤسسة.

هناك أسلوبان لعمل هذا التحليل، الأول يسمى "مصفوفة الحصة السوقية والنمو" التي قامت بتطويرها مؤسسة بوسطن الاستشارية. والثاني يسمى "شاشة الإدارة" التي طورت من قبل شركة جنرال اليكترك. وفيما يلي وصف لعمل كل منهما.

أولا: مصفوفة ماكنزي McKinsey Matrix

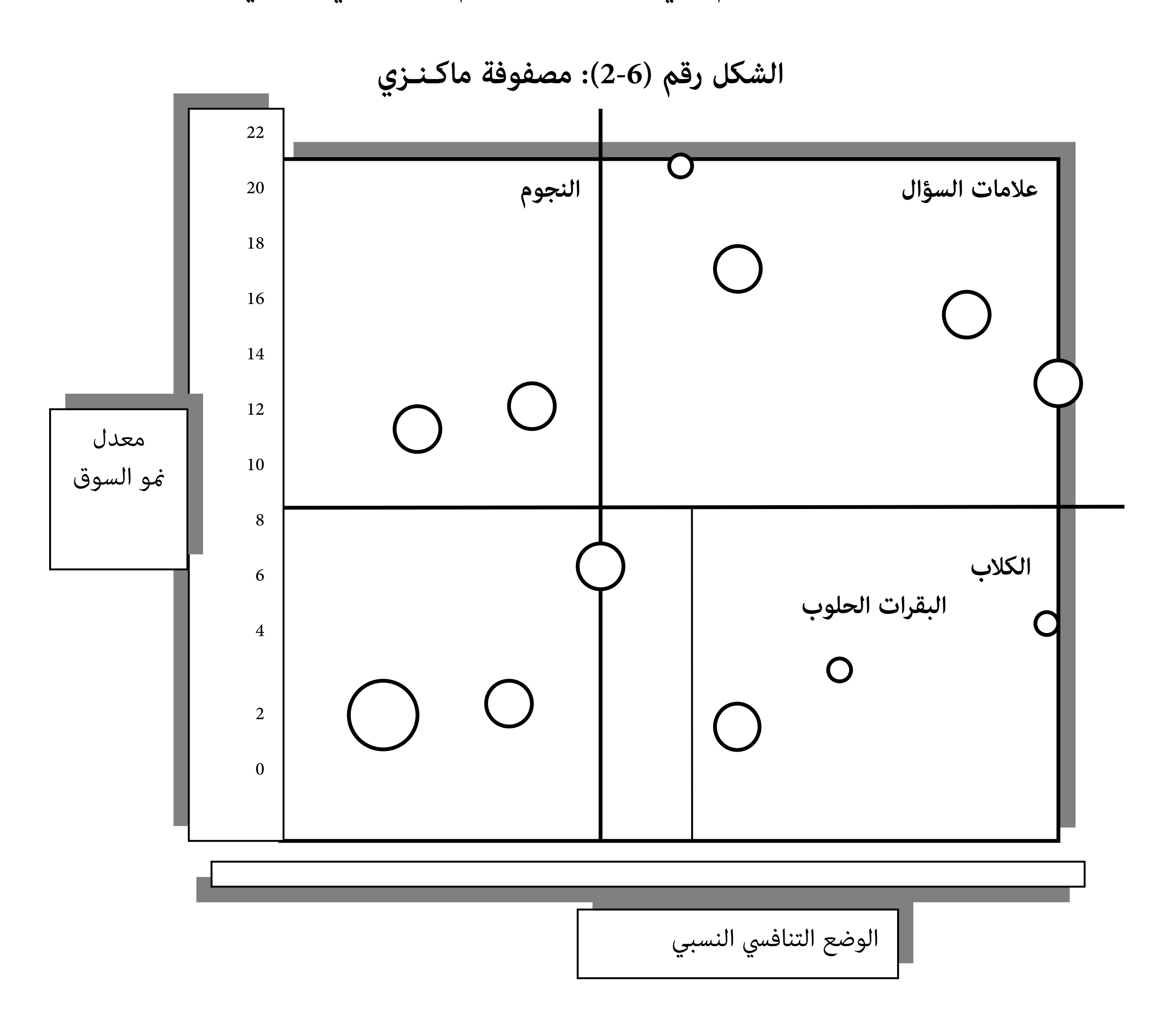
تعد هذه المصفوفة أفضل وأسهل الطرق لعرض المحفظة الاستثمارية للمؤسسة، ترسم وحدات العمل الإستراتيجية أو المنتجات المختلفة بناء على وضعها فيما يتعلق بمعدل نمو الصناعة التي تعمل فيها وتتنافس مع الأخريات ضمنها والحصة السوقية النسبية التي تمتلكها في تلك الصناعة[17]. يعرف الوضع التنافسي النسبي للوحدة في هذه المصفوفة بأنه الحصة السوقية التي تسيطر عليها مقسومة على الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة الأولى في الصناعة. هذا يعني أن المؤسسة التي تحصل على حصة سوقية نسبية اكبر من 1.0 تعتبر المؤسسة القائدة في الصناعة. أما معدل النمو فيعبر عنه بنسبة مئوية من النمو الكلي للسوق في ظل فرضية أن السوق الذي يشهد نموا يعتبر سوقا جذابا.

الشكل رقم (6-2) يمثل مصفوفة ماكنزي، حيث حدد الخط الذي يفصل بين القيم العالية والقيم المنخفضة للوضع التنافسي النسبي على قيمة 1.50. وهذا يعني أن وحدة العمل الإنتاجية أو الخط الإنتاجي يجب أن يحصل على هذا القدر من القوة النسبية حتى يكون بالمستطاع ضمان الوضع المتميز الذي يؤهله ليكون "نجما" أو بقرة حلوب. هذا من جهة أما من الجهة الأخرى فأن الوحدة الإنتاجية أو الخط الإنتاجي الذي يحصل على وضع تنافسي نسبي اقل من 1.0 ستصنف بأنها في خانة الكلاب. أما الدوائر في الشكل رقم (6-2) فيمثل كل منها منتجا أو وحدة عمل

إنتاجية. أما حجم الدائرة فيمثـل الأهميـة النسـبية للمنـتج أو الوحـدة الإنتاجيـة مـن حيث حجم الأصول المستخدمة في الإنتاج أو حجم المبيعات التي تبيعها الوحدة.

أما من حيث أولويات الاهتمام التي يطرحا الشكل رقم (6-2) فهي كما يلي:

الشكل رقم (6-2): مصفوفة ماكـنـزي



❖ علامة السؤال أو الطفل المشاغب كما يسميها بعض المؤلفين فهي تعبر عن منتجـات جديـدة مبشرـة بالنجـاح عنـدما تطـرح في الأسـواق، ولكنهـا تتطلـب الكثـير مـن الاستثمارات المالية لتطويرها. ومن اجل أن تتمكن هذه المنتجات من توليـد الحصـة السوقية المناسبة لتصبح نجوما فيما بعد، فإن إمكانيات

وموارد يجب أن تؤخذ مـن المنتجـات التـي تمـر في مرحلـة النضـوج في دورة حياتهـا وتستثمر لتنمية هذه المنتجات.

- ❖ النجوم تعبر عن منتجات قائدة في أسواقها تجني مستويات عالية من الأرباح تدعم حصصها السوقية العالية. وعنـدما يبـدأ معـدل نمـو أسـواقها بالتبـاطؤ، تبـدأ هـذه النجوم بالرحيل من خانة النجوم إلى خانة البقرات الحلوب.
- ❖ الأبقار الحلوب تعبر عن منتجات تجني أرباحا طائلة تزيد عن حاجتها إلى المحافظـة على حصتها السوقية النسبية. وحيـث أن الأبقـار الحلـوب تعـبر عـن منتجـات عـلى مشارف مرحلة الانكماش في دورة حياتها، فأن الأموال التي تجنبها تستخدم لتطـوير وتدعيم الخطوط الإنتاجية التي تمر في مرحلة علامـات الأسـئلة. هـذا مـع العلـم أن المؤسسات التي تمثلها علامات السؤال إذا عجزت عن تحقيق والمحافظة عـلى حصـة سوقية مناسبة (أي عجزت أن تنتقل إلى وضع النجوم)، فإنها تأخذ بالتبـاطؤ وترحـل إلى خانة الكلاب.
- ❖ الكلاب تتصف بأنها خطوط إنتاجية تعاني من حصة سـوقية ضـعيفة ومـن شـحة في الأسباب التي تدعو إلى الاعتقاد أن لها مستقبل، لأنها تعمل في صناعات مصنفة على أنها غير جذابة وليس من المحتمل أن يتحسن وضـعها التنافسيـ. لـذلك، وبنـاء عـلى هذه المصفوفة، إن هـذه الخطـوط الإنتاجيـة إمـا أن تصـفى نهائيـا أو يـتم إدارتهـا بعناية فائقة بحيث تولد ما يمكن أن تولده من الأرباح.

نقاط القوة ونقاط الضعف في مصفوفة ماكنزي

تتمتع هذه المصفوفة بمجموعة من نقاط القوة، ولكنها تعـاني مـن العديـد مـن نقـاط الضعف التي تزيد نوعيا عن نقاط القوة.

نقاط القوة:

1. من السهل تحويل محتوياتها إلى قيم رقيمة قابلة للمقارنة والاستقصاء.

2. البقرات الحلوب والنجوم والكلاب هي تعابير واضحة لها مدلولاتها المحددة عن منتجات المؤسسة المختلفة من حيث القوة أو عدمها، ومن السهل تذكرها بلا عناء.

نقاط الضعف:

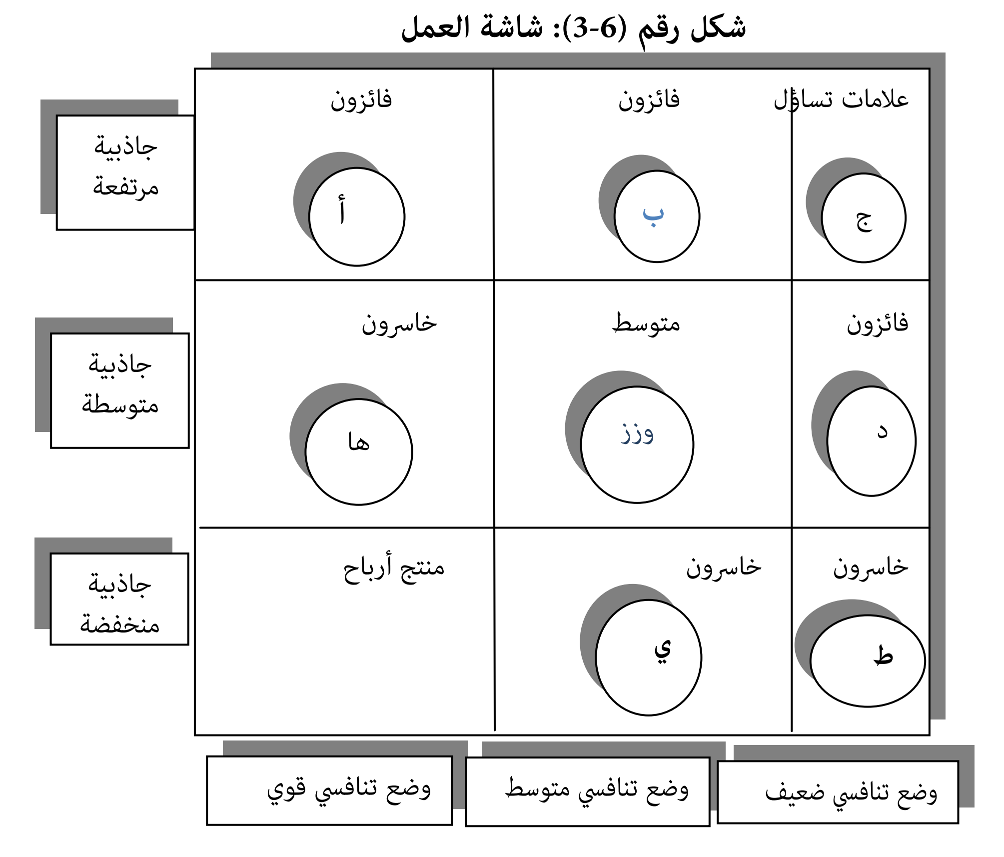
1. يعتبر استخدام عالي - منخفض لتكوين أربعة خانات في المصفوفة تعبيرا بسيطا عن واقع الحال.
2. يعتبر الربط بين الحصة السوقية والربحية ربطا غير قوي بالصورة الكافية، فالمنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة من المحتمل أن تحقق مستويات معينة من الربحية أيضا.
3. معدل النمو لا يتعدى كونه جانبا واحدا من جاذبية الصناعة، ولا يعبر عن جوانبها المختلفة.
4. المصفوفة تنظر إلى منتجات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية نسبة إلى منافس واحد أي المؤسسة القائدة في الصناعة من حيث الحصة السوقية فقط.
5. تعتبر الحصة السوقية مؤشرا يعبر عن جانب واحد من جوانب الوضع التنافسي للمؤسسة ولا يعبر عن الجوانب الأخرى.

ثانيا: شاشة العمل Business Screen

الأسلوب الثاني هو شاشة العمل التي طورتها شركة جنرال اليكتريك والتي تعتبر أكثر تعقيدا وتطورا من سابقتها. وتتكون الشاشة من تسع خلايا مبنية على جاذبية الصناعة على المدى الطويل والموقف التنافسي للمؤسسة[18]، وتتضمن معلومات هامة أكثر من تلك التي تتضمنها مصفوفة ماكنزي، حيث تتضمن الخانة الخاصة بجاذبية الصناعة معدل نمو السوق وحجم ربحية الصناعة وهيكلية الأسعار بالإضافة إلى العديد من الفرص المتاحة والمخاطر الأخرى. أما البعد الخاص بالوضع التنافسي فيتضمن الحصة السوقية والوضع التكنولوجي ومستوى الربحية وحجم المؤسسة[19]. إما الخطوط الإنتاجية أو المنتجات المختلفة فقد مثلت بأحرف

ورسمت على الشاشة كدوائر تمثل مساحة كل منها نسبة مئوية من مجموع مبيعات الصناعة ككل. أما الأجزاء المبينة ضمن كل دائرة فتمثل الحصة السوقية للمنتج المعني.

شكل رقم (6-3): شاشة العمل



لتمثيل المنتجات المختلفة على شاشة العمل، يتم إتباع الخطوات التالية:

1- يتم اختيار المعايير المناسبة لإيجاد تقييم نسبي لكل منتج أو وحدة عمل بالإضافة إلى تحديد تقييم محدد لجاذبية الصناعة لكل منتج على مقياس يتروح بين 1 (غير جذاب على الإطلاق) إلى 5 (جذاب جدا).

2- يتم تحديد العناصر الهامة المطلوبة لتحقيق النجاح لكل خط إنتاجي أو وحدة عمل إنتاجية بحيث يعطى الوضع التنافسي للمنتج أو وحدة العمل 1 ليمثل (وضع ضعيف جدا) و5 ليمثل (وضع قوي جدا).

3- يتم رسم وضع المنتج أو وحدة العمل الإنتاجية على الشاشة كما هـو موضـح في الشكل (6-3).
4- يتم رسم المحفظـة المسـتقبلية الخاصـة بالمؤسسـة مـع الأخـذ بعـين الاعتبـار أن الاستراتيجيات المستخدمة حاليا ثابتة. وإذا تبين أن هنالـك فـرق هـام بـين الأداء المتوقع والأداء المرغوب فيـه، يجـب عـلى المؤسسـة أن تعتـبر أن عمليـة إعـادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية الحالية واجبة.

عوامل القوة وعوامل الضعف في شاشة العمل

تتميز شاشة العمل بمجموعة من المزايا عند مقارنتها بمصفوفة مكنزي:

1- إن شاشة العمل تتضمن العديد من العوامل التي كانـت مصـفوفة مـاكنزي قـد أغفلتها.
2- إن شاشة العمل لا تقود المحلل إلى نتائج مبسطة وسطحية أحيانـا. فعـلى سـبيل المثال، فإن الشاشة تتعامل مع البعد الخاص بجاذبية الصناعة عـلى انـه يتضـمن العديد من العناصر وليس فقط معدل النمو كما تفعل مصفوفة ماكنزي.
3- تساعد شاشة العمل مستخدميها على اختيار المعايير المتناسبة مـع الوضـع الـذي يتعاملون معه، مما يساعدهم على الوصول إلى استنتاجات مناسبة.

أما عوامل الضعف فهي:

1- إن الاستخدام الموسع لشاشة العمل يجعلها شديدة التعقيـد وبالتـالي تحـد مـن قدرة مستخدميها على استعمالها.
2- تعطي التقديرات الخاصة ببعدي جاذبية الصناعة والموقـف التنافسيـ الانطبـاع بأن هذه الأرقام موضوعية بينما في الحقيقـة أنهـا تعتمـد أصـلا عـلى تقـديرات شخصية للمستخدمين.

3- تخفق الشاشة عادة في تبيان الأوضاع الخاصة بالمنتجات الجديدة في الصناعات الحديثة.

تطبيقات تحليل المحافظ على الإدارة في السوق الدولية:

يستخدم تحليل المحافظ بنجاح في الأسواق الدولية[20] كما هو مبين في الشكل رقم (6-4).

فالمحور العمودي يمثل جاذبية الدولة ويتضمن حجم السوق في تلك الدولة ومعدل النمو فيه ونوعية الأنظمة والتعليمات التي تضعها الدولة لممارسة العمل إضافة إلى العوامل السياسية والاقتصادية. أم المحور الأفقي فيمثل قوة الوضع التنافسي للمنتجات ويتضمن الحصة السوقية ومدى ملائمة المنتجات ومعدل الربحية ومستوى الدعم المقدم للمنتجات. ويتم بعد ذلك تحديد فيما إذا كان المنتج بحاجة إلى المزيد من الدعم التمويلي أو يصبح مرشحا للتصفية للحصول على المزيد من الأموال كسعر لتصفيته.

يستخدم تحليل المحافظ في مرحلة التخطيط الاستراتيجي بسبب قدرة على تزويد المخطط بالأمور التالية:

1- يساعد المدراء الإستراتيجيون في المؤسسة على تقييم المنتجات المختلفة بشكل فردي، ويقود ذلك إلى صياغة أهداف واضحة ومحددة وتخصيص الموارد لكل منتج على حده.

2- يساعد على استخلاص المعلومات من بيئة المؤسسة الخارجية لاستخدامها في الوصول إلى استنتاجات مناسبة من قبل إدارة المؤسسة العليا.

3- يدفع إدارة المؤسسة إلى التفكير بتمعن بالتدفقات النقدية المطلوبة لتمويل استراتيجيات التوسع والنمو في المستقبل.

أما عيوب تحليل المحافظ فتتلخص فيما يلي:

1- صعوبة تحديد المنتجات والأسواق وتجزئتها.

الشكل رقم (6-4): تحليل المحافظ للسوق الدولي

جاذبية البلد الأجنبي / القوة التنافسية		مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	زيادة		تحسين الأوضاع الاستثمارات
		استراتيجيات مختارة	أو تصفية العمل
منخفضة			تصفية العمل أو إيجاد ترتيبات أخرى مناسبة

2- يدفع إلى استخدام استراتيجيات معيارية مما قد يقود إلى إغفال بعض العناصر الإستراتيجية.

3- عطي الانطباع أن الأسلوب العلمي متبع بشكل كامل في التحليل بينما في الحقيقة انه يعتمد على أحكام شخصية.

4- عدم القدرة على التفسير الكامل والناضج لمفهوم جاذبية الصناعة أو التحديد الدقيق لموقع المنتج على منحى دورة حياته.

البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية التشغيلية

إن الهدف الرئيسي للعمل الاستراتيجي على هذا المستوى هو تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة في المؤسسة. وتعمل الاستراتيجيات هنا في ظل المحددات والقيود

التي تفرضها الاستراتيجيات على مستوى الإدارة العليا والاستراتيجيات على مستوى الإدارة الوسطى. ففي مجال إدارة العمليات الإنتاجية، على سبيل المثال، فإن المدراء على مستوى الإدارة الدنيا سيكونون أكثر اهتماما بتطوير استراتيجيات محددة لتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات. وفي دائرة التسويق يكون اهتمام المدراء على هذا المستوى منصبا على تطوير استراتيجيات لزيادة المبيعات أو انجاز أي أو جميع الأهداف التالية[21]:

1- السيطرة على حصة اكبر من الأسواق القائمة.

2- تطوير منتجات جديدة لتسويقها في الأسواق القائمة حاليا.

3- إيجاد أسواق جديدة للمنتجات القائمة.

4- تطوير منتجات جديدة لتسويقها في أسواق جديدة بهدف زيادة المبيعات.

أما في مجال تطوير الاستراتيجيات لوظيفة البحث والتطوير فإن المؤسسات الصناعية إما أن تكون تابعة أي تعتمد على ما تنتجه المؤسسات الأخرى من تكنولوجيا أو أن تكون رائدة وذلك بإنتاج التكنولوجيا التي تحتاجها داخليا. أن الاختيار بين الحالتين يحدده رغبة المؤسسة في أن تتبع إستراتيجية الكلفة المنخفضة الشاملة أو إستراتيجية التفرد[22].

فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية الكلفة المنخفضة ترغب عادة أن تكون تابعة في مجال التكنولوجيا، أما المؤسسة التي تستخدم إستراتيجية التفرد فتلجأ إلى أن تكون قائدة في مجال التكنولوجيا.

اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

بعد أن تفرغ إدارة المؤسسة من وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة تبدأ عملية تقييمها لاختيار أفضلها ومن ثم وضعة في التنفيذ. وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الإستراتيجية عن أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة. وفي التطبيق فأن عملية اختيار بديل بعينه

من بين كل البدائل المتاحة عملية ليست سهلة. وفي هذا السياق لا بد من تطوير معايير محددة يتم بناء عليها اختيار ذلك البديل. وفي كل الأحوال لا بد من معاينة عشرين سؤالا حول هذا البديل كأحد الأساليب المساعدة في عملية اختياره وهي كما يلي:

1- هل يتطابق هذا البديل مع رسالة المؤسسة، إذا كان الجواب بلا فلا بد هنا من محاولة إدخال التعديلات المطلوبة.

2- هل هذا البديل الاستراتيجي متناسب مع العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تواجهها؟

3- هل يتطابق هذا البديل مع العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية المكونة من نقاط القوة ونقاط الضعف في البناء التنظيمي والثقافة السائدة والإمكانات المتاحة في المؤسسة؟

4- هل يعكس هذا البديل الحد الأدنى المقبول من المخاطرة عند تطبيقه وهل يتوقع أن يحقق الحد الأعلى المطلوب من الأرباح؟

5- هل هذا البديل قابل لأن يساعد المؤسسة على احتلال جانب محدد غير مستغل من سوق المؤسسة الحالي؟

6- هل يتصادم هذا البديل الاستراتيجي مع أي من الاستراتيجيات الأخرى المطبقة الآن في المؤسسة أم لا؟

7- هل أجزاء هذا البديل الاستراتيجي متكاملة مع بعضها البعض، وما هي درجة التكامل بينها؟

8- هل تم اختبار هذا البديل الاستراتيجي بمعايير معينة ووجد انه يتطابق مع تجربة المؤسسة في الماضي في المجال الاستراتيجي ومع التجربة الحالية وتلك المتوقعة في المستقبل؟ وهل تم إخضاعه لاختبارات المخاطرة... الخ؟

9- هل تم اختبار هذا البديل من خلال بناء السيناريوهات التنفيذية؟

10- هل يتناسب هذا البديل الاستراتيجي مع دورة حياة منتجات المؤسسة؟
11- هل توقيت تطبيق هذا البديل الاستراتيجي مناسب؟
12- هل سيشكل تنفيذ هذا البديل الاستراتيجي إضافة نوعية لأداء المؤسسة التنافسي في أسواق منتجاتها المختلفة؟
13- هل سيؤدي تنفيذ هذا البديل الاستراتيجي إلى جعل المؤسسة تحت رحمة فئة واحدة من المستهلكين؟
14- هل يتضمن هذا البديل الاستراتيجي إنتاج منتجات جديدة ليتم تسويقها في أسواق جديدة؟
15- هل أن هذا البديل الاستراتيجي يتضمن طرح منتج جديد كليا وغير مضمون من الناحية التسويقية؟
16- هل هذا البديل يعتبر تقليدا لبديل لدى إحدى المؤسسات المنافسة؟
17- هل هذا البديل يمكن المؤسسة من الدخول أولا بمنتج جديد كليا إلى السوق؟ إن الدخول إلى السوق بمنتج جديد غير متوفر في ذلك السوق يعني جني أرباح كبيرة قبل أن يتسنى للمنافسين إنتاج نفس المنتج ودفعة إلى السوق.
18- هل تمت عملية دراسة الوضع التنافسي للسوق قبل اختيار هذا البديل ووضعه في التنفيذ أم لا؟
19- هل يؤدي هذا البديل إلى أن تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها في الأسواق الخارجية بسبب عدم قدرتها على بيعها في أسواقها المحلية؟ وتعتبر هذه الإستراتيجية خاطئة.
20- هل الحصة السوقية للمنتجات الجديدة الناتجة عن تطبيق هذا البديل الاستراتيجي كافية لتحقيق العائد على الاستثمار المطلوب؟ وهل درست العلاقة المتوقعة بين المنتج والسوق الذي سيباع فيه[23].

بالإضافة إلى تحديد إجابات واضحة على هذه الأسئلة فإن هنالك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم البدائل الإستراتيجية، وهذه العوامل هي:

1- موقف الإدارة من عملية المخاطرة: من المعروف تماما أن جاذبية أي بديل استراتيجي تحددها درجة المخاطرة المتوقعة التي ترافق عملية تنفيذه. والمخاطرة ضمن هذا السياق تتكون من ثلاثة أبعاد:

أ- احتمالية أن ينفذ هذا البديل الاستراتيجي بالكفاءة والفاعلية المرجوة.

ب- كمية الموجودات الثابتة وغير الثابتة في المؤسسة التي سيتم توظيفها لانجاز هذا البديل.

ج- المدة الزمنية التي ستبقى خلالها هذه الموجودات موظفة لانجاز هذا البديل.

فكلما زادت كمية الموجودات التي ستظل مرتبطة في عملية تنفيذ البديل وكلما طالت الفترة الزمنية لهذا الارتباط كلما كان حماس إدارة المؤسسة لهذا البديل اقل.

2- الضغوط من البيئة الخارجية: إن جاذبية البديل الاستراتيجي تتأثر عادة بنوعية الفئات أو الإفراد في بيئة المؤسسة الخارجية من ذوي المصالح. فلكل فئة من هذه الفئات اهتمام بجانب معين من جوانب عمل المؤسس. فالمساهمون يهتمون بالعائد على استثماراتهم فيها، بينما الدائنون أكثر اهتماما بالحصول على ديونهم في الأوقات المحددة لسدادها. أما الموظفون فإن اهتمامهم ينصب على الحصول على المرتبات المناسبة والأمن الوظيفي لقاء عملهم في المؤسسة، وتهتم الدولة بمدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية ومراعاة المصلحة العامة للمجتمع الذي تعمل المؤسسة فيه. وطبعا يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل هذه المطالب عند اختيارها للبديل الاستراتيجي المناسب. إن الهدف من كل هذا هو من اجل اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي إلى تقليل الضغوط من البيئة الخارجية وفي نفس الوقت تعظيم احتمالية إرضاء هذه

الفئات. ولانجاز ذلك، على المؤسسة أن تحدد إجابات واضحة على التساؤلات التالية:

أ- أي من هذه الفئات أكثر أهمية وتأثيرا في نجاح المؤسسة؟

ب- بتطبيق هذا البديل، كم من مطالبهم ممكنة التحقيق؟

ج- كيف من الممكن أن يؤثروا سلبيا في عمل المؤسسة في حالة عدم تلبية مطالبهم تلك؟

د- ما هي احتمالية أنهم فعلا سيمارسون أعمالا تؤثر سلبيا في عمل المؤسسة إذا لم يتم الاستجابة إلى مطالبهم؟

3- الضغوط من الثقافة التنظيمية السائدة: كما أسلفت، فإن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تعتبر عاملا بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ البدائل الإستراتيجية المناسبة. وعندما لا تتوافق تلك الثقافة مع البديل الاستراتيجي فأن احتمالية الفشل في تنفيذه تصبح احد النتائج المتوقعة. وهذا يتطلب أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وإذا كان هنالك عدم توافق بين البديل الاستراتيجي والثقافة السائدة فعلى الإدارة أن تقرر اختيار واحدة أو أكثر من الاستجابات التالية:

أ- تجاهل ما تتطلبه الثقافة السائدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لمنعها من عرقلة تنفيذ البديل الاستراتيجي الجديد.

ب- الالتفاف حول متطلبات الثقافة السائدة وذلك بإجراء تغييرات معينة في البرامج والخطط التنفيذية أثناء التنفيذ بما يضمن عدم تصادمها مع الثقافة السائدة في المؤسسة.

ج- إجراء تغييرات محددة لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة لتصبح أكثر توافقا مع البديل الاستراتيجي.

د- إجراء بعض التعديلات على البديل الاستراتيجي أو اختيار بديل آخر أكثر تطابقا مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

وفي جميع الحالات يجب أن تأخذ الإدارة جانب الحذر الشديد في موضوع العلاقة بين البدائل الإستراتيجية والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

4- حاجات ومطالب المدراء الرئيسيين في المؤسسة: إن التأثير الهائل الذي يتمتع به مدراء الإدارة العليا في المؤسسة يتطلب أن يؤخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ومطالبهم عند اختيار البدائل الإستراتيجية. فبغض النظر عن مدى جاذبية أي بديل استراتيجي فإن نجاحه يعتمد إلى حد بعيد على موقف هؤلاء المدراء منه. فهؤلاء المدراء يحددون مواقفهم بناء على اعتبارات خاصة نابعة من رؤيتهم لما يجب أن يكون عليه العمل في المؤسسات التي يقودونها[24].

إذن فإن البديل الإستراتيجي الذي يتم اختياره يجب أن يراعى في صياغته مستوى عالي من الاستجابة إلى هذه الحاجات والمطالب.

أسئلة للنقاش

1. ما هو البديل الاستراتيجي المناسب في ظل بيئة خارجية تشهد تغيرات سريعة؟ لماذا؟
2. ما هي إستراتيجية الاستقرار؟ ومما تتكون. ومتى تنصح بتبنيها؟
3. عندما تكون العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية غامضة، ما البديل الاستراتيجي التي تنصح باستخدامه؟ ولماذا؟
4. تهدف التحالفات الإستراتيجية إلى إنتاج ما يسمى بالقوة المضافة Synergy، ماذا يعني مصطلح القوة المضافة بالتحديد؟
5. ناقش بالتفصيل أنواع التحالفات الإستراتيجية؟ وبين مدى قدرة كل منها على إنتاج القوة المضافة.
6. مما تتكون إستراتيجية التوسع، ومتى تنصح باستخدام كل من مكوناتها؟
7. ما هي إستراتيجية الانكماش؟ وكيف يتم استخدامها؟
8. لتنفيذ الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، هناك نوعان من التكتيك الذي يمكن استخدامه في عمليات التنفيذ، ما هما؟ وما الفرق بينهما؟
9. عندما لا يتطابق البديل الاستراتيجي الأنسب مع الثقافة السائدة في المؤسسة.. ما العمل؟ هل تنصح بالتخلي عن الإستراتيجية الأنسب أما تغير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟ لماذا؟

مراجع الفصل الخامس

1. Thompson, A. and A. J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", 7th Edition, Home Wood, Ill.: Richard D. Irwin, 1993.
2. Wheelen, T. L. and J. D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", New Jersey: Prentice Hall. 2008.
3. Ibid, Thompson and Strickland, 1993.
4. Ibid, Wheelen and Hunger 2008.
5. Fredrickson, W. James, "Prospective on Strategic Management, Harper and Row: New York, 1990.
6. Ibid. Thompson and Strickland, 1993.
7. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
8. Hendry, J. et al, "Strategic Thinking: Leadership and Management of Change", John Wiley and Sons: New York, 1995.
9. Ibid, Wheelen and Hunger 2008.
10. Ibid, Thompson and Strickland.
11. Ibid, Fredrickson, 1990.
12. Thompson, A. and Strickland, A. "Strategy Formulation and Implementation, 4th Edition, Irwin: Boston, 1989.
13. Ibid, Thompson and Strickland, 1989.
14. Ibid, Thompson and Strickland, 1989.
15. Porter, M. E., competitive Advantage, New York: Free Press, 1995.
16. Reimann, B. and A. Reichert, "Portfolio Planning Methods for Strategic Capital Allocation", A Survey of Fortune 500 Firms, International Journal of Management, 1996. pp. 84-93
17. Hedley, B. "Strategy and the Business Portfolio", Long range Planning, Feb. 1997. P.9.
18. Porter, M. E. "Changing Patterns of International Competition", California Management Review, Winter 1986. p. 12

19. Hamermesh, R. “Making Strategy Works”, New York: John Wiley and Sons, 1986.
20. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
21. Ibid, Hendry, J. et al, 1994.
22. Ibid, Wheelen and Hunger 2008.
23. Ibid, Thompson, A. and Strickland.
24. Ibid, Hendry, J. et al.

الفصل السادس

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية **Strategy Implementation**

❖ مقدمة

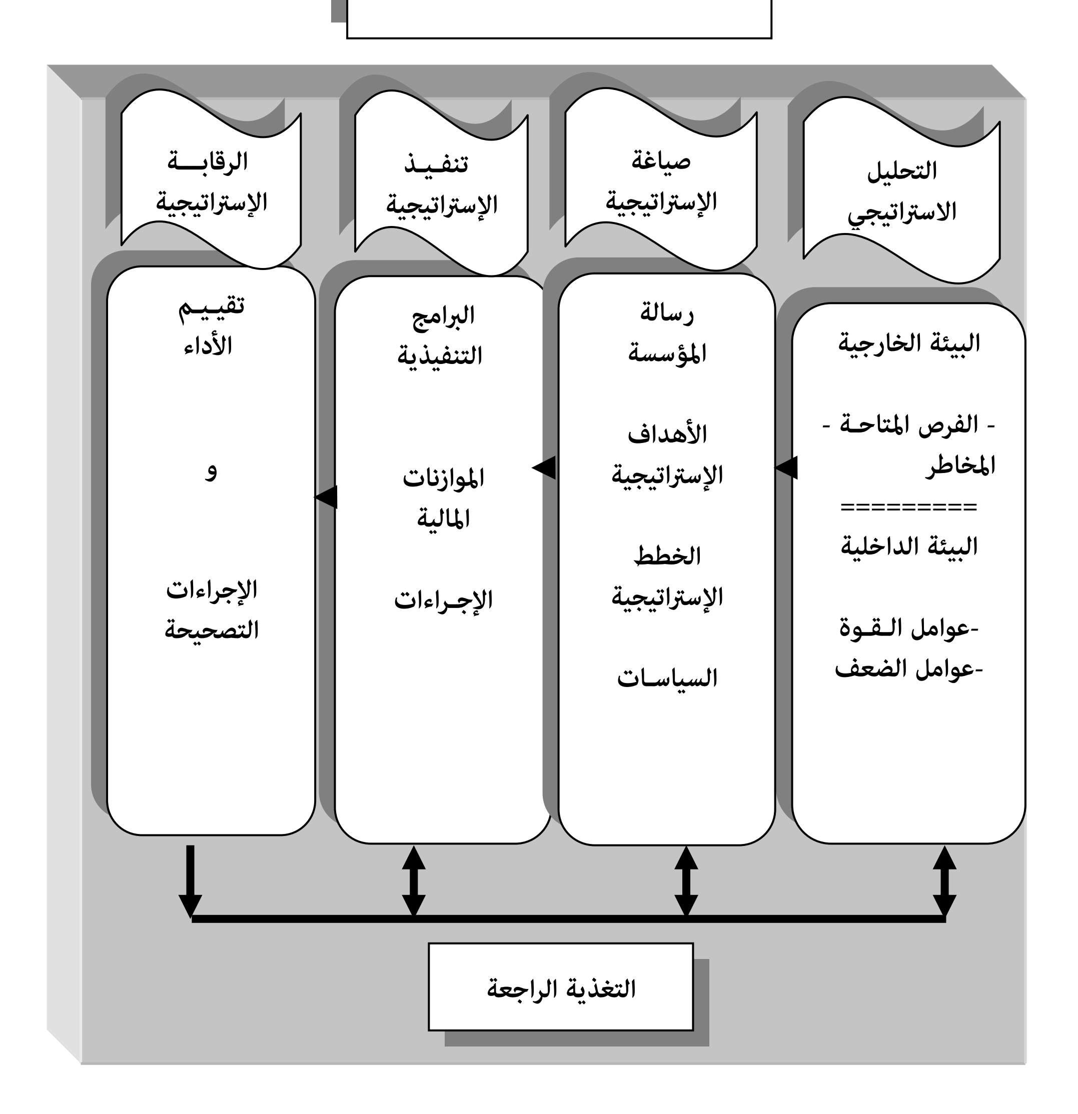
- التكامل بين التخطيط والتنفيذ
- أبعاد التنفيذ

❖ وظيفة التنظيم

- مراحل تطور المؤسسة
- دورة الحياة التنظيمية
- القوى البشرية
- الموائمة بين المدير العام والإستراتيجية
- الموائمة بين المدير العام ومراحل تطور المؤسسة
- اختيار المدير العام
- تحديد إمكانيات وقدرات المدراء

❖ وظيفة التوجيه والقيادة

- الإدارة بالأهداف
- إدارة الجودة الشاملة
- إدارة التحفيز


نموذج الإدارة الإستراتيجية
التحليل الاستراتيجي
صياغة الإستراتيجية
تنفيـذ الإستراتيجية
الرقابـــة الإستراتيجية
البيئة الخارجية
- الفرص المتاحـة - المخاطر
=========
البيئة الداخلية
-عوامل الـقـوة
-عوامل الضعف
رسالة المؤسسة
الأهداف الإستراتيجية
الخطط الإستراتيجية
السياسـات
البرامج التنفيذية
الموازنات المالية
الإجـراءات
تقيـيـم الأداء
و
الإجراءات التصحيحة
التغذية الراجعة

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إجابات تفصيلية على الأسئلة الهامة التي تطرح من قبل الإدارة العليا في المؤسسة قبل وأثناء عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية فيها. وسيتم الإجابة على التساؤلات ذات العلاقة بعملية التنفيذ من نوع: من؟ وماذا؟ وكيف؟.. ويتضمن الفصل أيضا كيفية ممارسة وظائف العملية الإدارية كالتنظيم والتنسيق والتوجيه وإدارة نظم التحفيز والسياسات الأخرى الساعية إلى ضمان أعلى مستويات التنفيذ الفعال لخطط المؤسسة الإستراتيجية.

مقدمة

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات. ويتم التركيز على وضع إجابات محددة للأسئلة التالية:

- من سيقوم بتنفيذ خطط المؤسسة؟
- ما الذي يجب عملة للقيام بذلك؟
- وكيف سيقومون بما هو مطلوب؟

ويعتمد نجاح عملية التنفيذ بصورة كبيرة على نجاح المؤسسة في وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة. وفي دراسة هامة قام بها الباحث (اليكساندر) Alexander على عينة مكونة من ثلاث وتسعين مؤسسة أمريكية، أفادت النتائج بأن أهم عشرة مشاكل واجهت هذه المؤسسات في مرحلة التنفيذ هي التالية مرتبة حسب تكرارها[1]:

1- تطلبت عملية التنفيذ وقتا أطول مما كان مخططا له.
2- حدثت مجموعة من المشاكل غير المتوقعة.
3- لم تكن النشاطات التنسيقية فعالة بالمستوى المطلوب.
4- حدثت أزمات أدت إلى إعطاء عملية التنفيذ اهتماما اقل مما يجب.
5- لم تكن الموارد البشرية كافية لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.
6- لم يكن تدريب العاملين كافيا أو فعالا خاصة في المستويات الدنيا من الهرم الإداري.
7- حدثت أحداث في البيئة الخارجية لم تكن المؤسسة قادرة على وضعها تحت السيطرة.
8- لم تكن عمليات القيادة والتوجيه على مستوى الإدارة الوسطى في المستوى المطلوب من الفاعلية.
9- لم تكن عملية تحديد المهام التنفيذية الرئيسية بالمستوى المطلوب من الدقة.

10- لم تكن أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة فعالة.

فكما هو واضح فأن مرحلة التنفيذ أكثر مراحل الإدارة الإستراتيجية تطلبا للحذر واليقظة. فالتنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. لذاك تولي المؤسسات اهتماما متزايدا إلى عملية التنفيذ، حيث أن التنفيذ الناجح يعتمد على مجموعة من المتغيرات الهامة والتي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية، وهي:

1- البناء التنظيمي المناسب.

2- التخصيص المتوازن للموارد للنشاطات التنفيذية المختلفة.

3- وجود نظام ملائم للتحفيز.

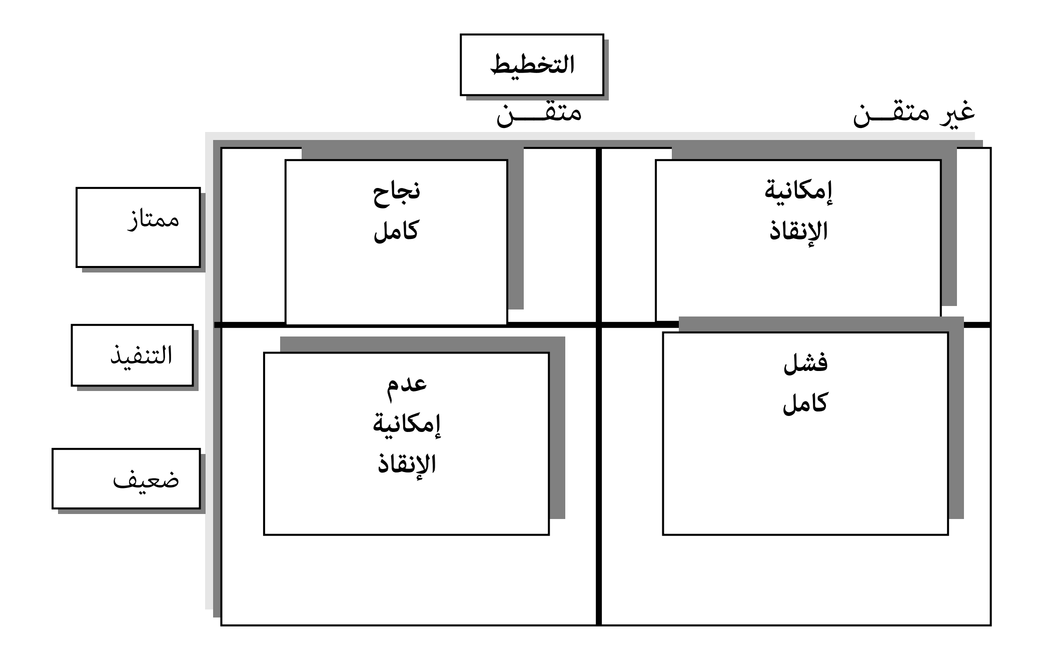
4- وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.

5- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

التكامل بين التخطيط والتنفيذ

تختلف الآراء حول طبيعة العلاقة بين مرحلتي التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ. فبينما تركز المدرسة الإدارية اليابانية على أن التخطيط المتقن يقود دائما إلى تنفيذ فعال، ترى المدرسة الإدارية الأمريكية أن التخطيط المتقن، رغم انه ضروري، إلا انه لا يقود حتما إلى تنفيذ فعال. إن معنى ذلك انه رغم أهمية التخطيط المتقن إلا أن التنفيذ يجب أن يتم بعناية فائقة بسبب تعدد وتنوع وتشعب الأنشطة العملية التي يتم التنفيذ من خلالها. الشكل رقم (6-1) يتضمن مصفوفة التكامل بين التخطيط والتنفيذ، ويحتوى على نتائج دراسة مهمة بهذا الخصوص تمت على

الشكل رقم (6-1): مصفوفة التكامل بين التخطيط والتنفيذ



عينة كبيرة من المؤسسات الأمريكية الكبرى، حيث تم استفتاء مدراء هذه المؤسسات حول طبيعة العلاقة بين التخطيط والتنفيذ. وكانت الأسئلة تنصب على أيهما أولى بالعناية الفائقة التخطيط أم التنفيذ؟ وجاءت الإجابات على الشكل التالي(2):

1- عندما يكون التخطيط متقن والتنفيذ ممتاز فإن النتيجة هي النجاح الكامل لعملية تنفيذ خطط المؤسسة الإستراتيجية.

2- عندما يكون التخطيط غير متقن والتنفيذ ضعيف فإن النتيجة ستكون فشل كامل لخطط المؤسسة الإستراتيجية.

3- عندما يكون التخطيط غير متقن والتنفيذ ممتاز فالنتيجة أن خطط المؤسسة من الممكن إنقاذها. معنى هذا أن التنفيذ الممتاز يعوض عن التخطيط الضعيف.

4- عندما يكون التخطيط متقن والتنفيذ ضعيف فليس هنالك إمكانية لإنقاذ خطط المؤسسة من الفشل. أي أن التخطيط المتقن لا يعوض عن التنفيذ الفعال والممتاز.

أبعاد مرحلة التنفيذ

كما أسلفت فأن مرحلة التنفيذ تتمحور حول أبعاد ثلاثة[3]:

البعد الأول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟

عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي بينما يقوم الآخرون في المؤسسة كل من موقعه بعملية التنفيذ حيث يقوم مدراء الوحدات الإنتاجية والعاملين معهم بوضع البرامج التنفيذية لتنفيذ الخطط والسياسات كل في مجال اختصاصه.

البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟

يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعة. ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ. ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي. وبمجرد أن يتم الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة. وتعرف الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟

من اجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي ومن اجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فإن على الإدارة أن تتأكد من أن المؤسسة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وان الإمكانيات البشرية والمادية قد حشدت من اجل تنفيذ الخطط المختلفة، وان النشاطات توجه

بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الأهداف. وفيما يلي توضيح لما يجب عمله من تنظيم وتعيين وتوجيه وتحفيز للوصول إلى الغايات المنشودة.

وظيفة التنظيم

تتعامل وظيفة التنظيم في المؤسسة مع وضع البناء التنظيمي المناسب المتوافق مع البدائل الإستراتيجية قيد التنفيذ. وتشير الأبحاث والدراسات في هذا الخصوص إلى أن الاستراتيجيات الجديدة تؤدي عادة إلى تغيير في البناء التنظيمي للمؤسسة بالصورة التي تجعله أكثر توافقا معها.

- ❖ إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن عادة وضع خطط إستراتيجية جديدة يتم تنفيذها من اجل انجاز أهداف المؤسسة المحددة في خططها الإستراتيجية. وفي اغلب الأحيان يتولد عن ذلك تبلور عدم تطابق بين هذه الخطط والبناء التنظيمي السائد في المؤسسة ويتطلب إجراء تغييرات من نوع ما لخلق حالة من التوافق بينهما. وقد تمكن عالم الإدارة الإستراتيجية (تشاندلر) Chandler من وضع وصفة محددة للتعامل مع هذا الوضع. فقد أجرى مجموعة من البحوث التي أشارت نتائجها إلى أن أي تغيير في الخطط الإستراتيجية يجب أن يتبعه تغييرا في البناء التنظيمي للمؤسسة. وأشارت نتائج دراساته أيضا إلى أن المؤسسة عادة ما تتبع نموذج محدد في تطورها من حالة معينة من البناء التنظيمي إلى حالة أخرى أثناء توسعها ونموها عبر المراحل المختلفة من حياتها. وقد وضع (تشاندلر) السيناريو التالي لكيفية حدوث ذلك[4]:
- ❖ إستراتيجية جديدة تصاغ.
- ❖ تأخذ المشاكل الإدارية التنفيذية المرتبطة بها بالظهور.
- ❖ يأخذ أداء المؤسسة بالتدني.
- ❖ يتم تبني بناء تنظيمي جديد أكثر توافقا مع الإستراتيجية.
- ❖ يعود الأداء إلى مستوياته السابقة.

ويتضح من طروحات (تشاندلر) أن البناء التنظيمي في المؤسسة يتبع الإستراتيجية المتبناة فيها، ويمضي في تبرير ذلك بالاستدلال من خلال دراسته لأنماط التطور التي حدثت فعلا في كبريات المؤسسات الأمريكية، ويقول أن هذه المؤسسات كانت تتبع البناء التنظيمي الذي يعتمد المركزية في بداياتها الأولى عندما كانت تنتج وتسوق كمية قليلة من المنتجات. ومع تطورها وتوسعها بإضافة منتجات جديدة وخطوط إنتاجية جديدة أخذت تعتمد استراتيجيات النمو الأفقي والعمودي وأصبحت غير قادرة على إدامة بناءها التنظيمي المركزي ولجأت إلى اعتماد أسلوب اللامركزية في إدارة شؤونها. وقد تلقى (تشاندلر) دعما لنتائجه حول مقولة أن البناء التنظيمي يتبع الإستراتيجية من باحثين آخرين. فقد أشار كل من (غالبريث وكازانجيان) Galbraith and Kazanjian إلى أن التبني المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في اغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة[5]. وأشارت أبحاث أخرى إلى أن المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية النمو بالتوسع غير المرتبط تقوم بتغيير بناءها التنظيمي من البناء حسب الوظائف إلى البناء التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية، وان ذلك يؤدي إلى زيادة ملموسة في العائد على استثمارات المؤسسة.

وفي هذا السياق أشار الباحثان (بيرنز وستوكر) Burns and Stalker إلى أن هنالك نوعان من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية في البيئة الخارجية للمؤسسة[6]:

ويركز النوع الأول على اعتماد المركزية في عملية اتخاذ القرارات والإجراءات البيروقراطية في المؤسسة ويناسب مؤسسة تعمل في بيئة مستقرة. أما النوع الثاني فيعتمد اللامركزية والإجراءات المرنة ويناسب مؤسسات تعمل في بيئة تشهد تغييرات متواصلة. وتوصل باحثان آخران هما (لورنس ولورش) Lawerene and Lorsch إلى نتائج مشابهة، حيث أشارا إلى أن المؤسسات

الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة تدار بطريقة مركزية، بينما المؤسسات الناجحة التي تعمل في بيئة غير مستقرة تدار بطريقة لا مركزية[7].

أما الطريقة الأحدث والأكثر نجاحا في وظيفة التنظيم فهي البناء التنظيمي الذي يعتمد على (وحدة العمل الإستراتيجية) Strategic Business Unit [SBU]. وقد طور هذا الشكل من البناء التنظيمي من قبل شركة (جنرال اليكتريك) General Electric الأمريكية عام 1971. وتتكون وحدة العمل الإستراتيجية من مجموعات تنظيمية منفصلة ومستقلة بمنتجاتها وأسواقها على أساس التخصص الإنتاجي والتسويقي وتتمتع كل منها بكل الصلاحيات والمسؤوليات لإدارة شؤونها الخاصة ووضع استراتيجياتها التنافسية بالطريقة التي تراها مناسبة[8].

مراحل تطور المؤسسة

يعود الفضل في تطوير المعلومات في هذا الجزء من الكتاب إلى كل من (تشاندلر) Chandler[9] وباحثين آخرين من أهمهم كل من (ثين وسكوت وتواسن) Thain, Scott, and Tuason[10] فقد أشار (تشاندلر) والآخرين إلى أن المؤسسة الناجحة تتبع نماذج معينة في تطورها التنظيمي وهي تنتقل من مرحلة إلى أخرى، وتمر أثناء ذلك في المراحل التالية[11]:

المرحلة الأولى

تتصف هذه المرحلة من حياة المؤسسة بسيطرة كاملة لأفكار مؤسسها على الأنماط التخطيطية والتشغيلية السائدة فيها. ويسهل البناء التنظيمي السائد فيها (البناء البسيط) مهمة المؤسس في الإشراف المباشر على كل الأعمال والنشاطات التي يقوم بها أي موظف. وتصبح وظائف العملية الإدارية فيها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تمارس في الحدود الدنيا التي تتناسب مع أسلوب المؤسس في الإدارة. إن الميزة الكبرى للمؤسسة في هذه المرحلة هي المرونة والحيوية التي تتمتع بها والناتجة عن أن شخص واحد شديد الاهتمام بمصالح المؤسسة يمارس كل العمليات الإدارية القيادية فيها. كما انه يمارس كل عمليات التخطيط الاستراتيجي

من صياغة رسالة المؤسسة مرورا بوضع الأهداف وانتهاء بوضع الخطط والسياسات. إلا أن نقطة الضعف الشديدة التي تعاني منها المؤسسة في هذه المرحلة تنتج عن غياب المؤسس عن مسرح الأحداث مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى تعثر المؤسسة وربما انتهاءها.

المرحلة الثانية

تنتقل المؤسسة من المرحلة الاولى إلى المرحلة الثانية عندما يتم استبدال المؤسس بمجموعة من المدراء ذوي الاختصاص. أما في حالة بقاء المؤسس على رأس مؤسسته فأن ذلك يتطلب تغييرات جوهرية عميقة في أسلوبه الإداري ليستطيع الإبقاء على المؤسسة ناجحة ومجارآت الأوضاع المستجدة. وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في إتباع إستراتيجية النمو الأفقي والعمودي. وتعتبر أهم نقاط قوة المؤسسة في هذه المرحلة هي تركيزها على صناعة واحدة تضع فيها كل خبراتها وإمكانياتها الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية. أما اخطر نقاط ضعفها فهي حقيقة أن كل ما لديها من بيض أصبح في سلة واحدة، وان أي ضعف لمنتجاتها في السوق سيتمخض عنه مخاطر هائلة على مستقبل المؤسسة.

المرحلة الثالثة

بمجرد أن تتهيأ الظروف للمؤسسة لاستخدام استراتيجيات النمو المرتبط وغير المرتبط تأخذ المؤسسة بالانتقال من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة من تطورها. وتبدأ المؤسسة في إدارة أنواع مختلفة من المنتجات والخطوط الإنتاجية وتأخذ الإدارة فيها بالتحول من أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات إلى أسلوب اللامركزية. وتتغير في هذه المرحلة استراتيجيات النمو بالاتجاه صوب التوسع في المنتجات والخطوط الإنتاجية والتغطية الجغرافية. وفي هذه المرحلة أيضا تأخذ المؤسسة في تبني أنظمة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية على أوسع نطاق، لضمان إنجاز أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التعقيدات الإدارية المتعاظمة الناتجة عن تزايد حجم النشاطات الإدارية عالية التنظيم المطلوبة لإدارة المؤسسة

بنجاح. وتعتبر نقطة القوة الرئيسية للمؤسسة في هذه المرحلة امتلاكها لكمية هائلة من الموارد، أما نقطة ضعفها الكبرى فهي أنها أصبحت مؤسسة كبيرة الحجم تعاني من انعدام المرونة الإدارية.

دورة الحياة التنظيمية Organization Life-Cycle

بدلا من التركيز على البناء التنظيمي لتحديد مراحل تطور المؤسسات هناك طريقة أخرى لإنجاز ذلك تعتمد على تحديد المرحلة التي تمر بها المؤسسة حسب طبيعة المهام الكبرى أو القضايا المركزية التي تهيمن على عملها. وتتضمن دورة حياة المؤسسة خمس مراحل موضحة في الشكل رقم (6-2) والجدول رقم (6-1)[13]:

المرحلة الاولى

تسمى مرحلة الميلاد وتتشابه بخصائصها الرئيسية مع المرحلة الاولى في تطور المؤسسة التي جرى الحديث عنها في الجزء السابق. تستخدم في هذه المرحلة إستراتيجية التركيز على منتج واحد وربما سوق واحدة. أما القضية المركزية التي تهيمن على المؤسسة فهي قضية الميلاد ومتطلباته. حيث تواجه المؤسسة عالم التنافس بلا خبرة وبلا تراث، وتواجه ما يسمى بـ "عبء الجدة" Liability of Newness أي المشاكل التي ترافق كونها جديدة في السوق. أما البناء التنظيمي المناسب في هذه المرحلة فهو البناء التنظيمي البسيط.

المرحلة الثانية

تسمى مرحلة النمو وتتشابه بكل خصائصها مع المرحلة الثانية من تطور المؤسسة. تسود فيها إستراتيجية النمو وتهيمن على نشاطاتها الرئيسية قضية النمو ومتطلباته وتستخدم المؤسسة إستراتيجية التركيز بنوعيها الأفقي والعمودي وعلى نطاق واسع. أما البناء التنظيمي المناسب لهذه المرحلة فهو البناء حسب الوظائف.

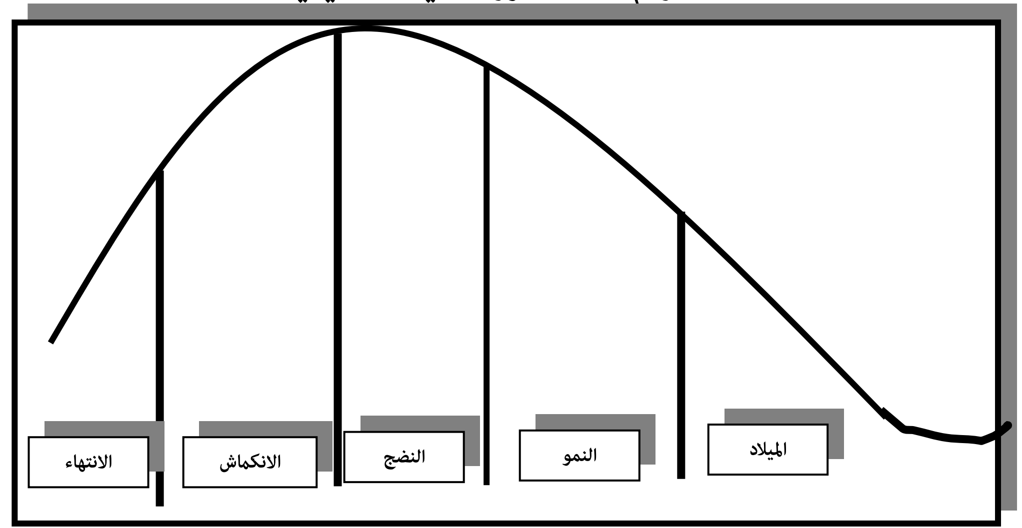
المرحلة الثالثة

تسمى مرحلة النضج وتنحو المؤسسة فيها باتجاه تبني إستراتيجية الربح على حساب شروط النمو المستقبلي. وتمتاز المؤسسات بمواردها المالية والبشرية الكبيرة وتهيمن عليها في هذه المرحلة قضية جني الأرباح. أما الإستراتيجية، فبالإضافة إلى استخدام إستراتيجية الربح فإن المؤسسة تستخدم استراتيجيات التوسع المرتبط وغير المرتبط وذلك بناء على خططها المستقبلية عندما تقترب من نقطة القمة في نهاية هذه المرحلة. إن نقطة القمة على الشكل رقم (6-2) تعتبر نقطة حاسمة، ما بعدها يختلف كليا عن ما قبلها. فالمؤسسة تصبح أمام منعطف خطير في حياتها، وتواجه خيارين، هما:

1- إما أن تفسح المجال لمنتجاتها الحالية بالمضي عبر المنحنى والدخول إلى مرحلة الانكماش ومن ثم التصفية، أو:
2- أن "تجدد شبابها" من خلال استخدام إستراتيجية التوسع في منتجات جديدة من المتوقع أن تكون ناجحة في المستقبل.

إذا اختارت المؤسسة الخيار الثاني، فأنها ستعود إلى المرحلة الثانية من مراحل حياتها، وهكذا. أما إذا اختارت المؤسسة البديل الأول فأنها ستدخل إلى مرحلة الانكماش.

شكل رقم (6-2): دورة الحياة التنظيمية



3- مرحلة النضج: تتشابه مع المرحلة الثالثة ويكون التركيز فيها على النمو التوسعي بشقيه المرتبط وغير المرتبط.

المرحلة الرابعة

تستمر المؤسسة في استخدام إستراتيجية الربح في بداية ولوجها إلى مرحلة الانكماش وتهيمن على المؤسسة قضية الانكماش والتراجع والتقلص وقد تلجأ إلى استخدام إستراتيجية الإنقاذ أو البيع الجزئي، ويصبح البناء التنظيمي حسب الظروف.

المرحلة الخامسة

وفي هذه المرحلة تهيمن على المؤسسة قضية الانتهاء. تلجأ المؤسسة التي تكون أوضاعها قد وصلت إلى درجات عالية من السوء إلى استخدام إستراتيجية التصفية التي جرى الحديث عنها سابقا في هذا الكتاب، ويتم بالطبع تفكيك البناء التنظيمي السائد.

جدول رقم (1-6): المتغيرات المناسبة في مراحل دورة الحياة التنظيمية

المرحلة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
القضية المركزية	الميلاد	النمو	النضج	الانكماش	الانتهاء
الإستراتيجية المناسبة	التركيز	التركيز الأفقي والعمودي	التوسع المرتبط وغير المرتبط	الربح البيع الجزئي	التصفية
البناء التنظيمي المناسب	البسيط	حسب الوظائف	حسب وحدات العمل	حسب الظروف	تفكيك البناء

القوى البشرية

تركز هذه الوظيفة من وظائف العملية الإدارية على إيجاد وتطوير الإمكانات البشرية المطلوبة لتنفيذ البدائل الإستراتيجية. وهذا يتطلب تعيين عاملين جدد بمستوى عال من الخبرات الجديدة المطلوبة والاستغناء عن خدمات عاملين لديهم مهارات غير مناسبة للأنشطة التنفيذية الجديدة أو تدريبهم لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة[14]. فعند استخدام إستراتيجية النمو على سبيل المثال، يصبح من المهم تعيين عاملين جدد لديهم المهارات التي يتطلبها العمل الجديد، كما أن مدراء على مستوى عال من المهارات المتخصصة لا بد أن يتم تعيينهم في المواقع الإدارية المناسبة. وعندما تتبع المؤسسة إستراتيجية الاستحواذ فقد تجد أن من الضروري استبدال مجموعة من المدراء العاملين في المؤسسة التي تم ضمها إلى المؤسسة المستحوذة. فقد أشارت إحدى الدراسات التي تمت على 102 مؤسسة كانت قد استخدمت إستراتيجية الاستحواذ، إن ما نسبته 26% من مجموع المدراء في الشركات التي تم ضمها قد أعفوا من مناصبها خلال السنة الاولى وما نسبته 61% قد أُقيلوا بعد مرور خمسة أعوام[15].

إن مرحلة التنفيذ تتطلب إجراء بعض التغييرات الضرورية في حجم ونوعية القوى البشرية العاملة في المؤسسة حاليا وتعيين ما تحتاجه من أصحاب الخبرات والمهارات المطلوبة لإنجاز الخطط والسياسات الجديدة. فإذا تطلبت البدائل الإستراتيجية التي وضعت في التنفيذ مهارات فنية جديدة أو خبرات تسويقية أو

إنتاجية متخصصة فعلى المؤسسة أن تقوم بوضع المعايير التي تطبق في عملية اختيارهم. فعلى سبيل المثال إذا ما تم تبني احد استراتيجيات الانكماش فأن المؤسسة تلجأ عادة إلى إنهاء خدمات عدد كبير من العاملين فيها، وفي هذه الحالة فإن معايير محددة لا بد من وضعها، منها هل الاستغناء عن الخدمات سيتم بناء على سنوات الخبرة في المؤسسة أما على أساس الأداء، وهكذا. وفي الغالب، أثناء عملية تنفيذ البدائل الإستراتيجية يجب أن يكون هنالك اهتمام واسع ليس بنوعية المدراء الاستراتيجيين فقط بل أيضا بنوعية وقدرات المدراء المتخصصين في جوانب العمل المختلفة والعمال والفنيين المهرة على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة[(16)].

تنمية القوى البشرية من خلال التدريب

بعد تحديد البديل الاستراتيجي الأنسب، تبدأ مرحلة تحديد الاحتياجات من القوى البشرية التي ستتولى مهمة تنفيذ البديل الاستراتيجي. وتظهر في الصورة مسألة تدريب وتأهيل القوى البشرية الموجودة في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات التنفيذ الفعال. فعلى سبيل المثال عندما تشرع المؤسسة في تنفيذ إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة، فلا بد عند ذلك من وضع برامج تدريبية مكثفة وفعالة لتدريب من سيتولون عملية التنفيذ على ما تتطلبه هذه الإستراتيجية من أنشطة. فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن العاملين الذين خضعوا إلى برامج تدريبية زادت إنتاجيتهم بنسبة 19% مقارنة بأولئك الذين لم يخضعوا لنفس البرامج التدريبية. كما أشارت نتائج دراسة أخرى إلى انخفاض نسبة الأخطاء التنفيذية بمعدل 7% لدى العاملين الذين زيدت مدة تدريبهم إلى الضعف مقارنة بالعاملين الذين لم تزاد مدة تدريبهم[(17)].

كما لوحظ أيضا أن التدريب يصبح لا غنى عنه عند تنفيذ إستراتيجية الانكماش. حيث يجب إعادة تدريب ما تبقى من العاملين في المؤسسة ليكونوا في

المستوى الذي يتطلبه الموقف الجديد السائد في المؤسسة بعد استخدام إستراتيجية البيع الجزئي، على سبيل المثال.

الموائمة بين المدير العام والإستراتيجية

إن مسألة نوعية المدير العام المناسب لإدارة النشاطات الإستراتيجية الجديدة في المؤسسة تعتبر مسألة شديدة التعقيد. وبصورة عامة فان الموائمة بين الإستراتيجية وخصائص المدير العام الذي سيقودها تعتمد أساسا على التوجه الاستراتيجي المرغوب لدى المؤسسة. فالمدير العام الذي يمتلك مزيجا من مناسبا من الخبرات والمهارات يصنف على انه "المدير التنفيذي" الذي يصلح عادة لقيادة مؤسسة تستخدم إستراتيجية معينة. فالمؤسسة التي تستخدم إستراتيجية التركيز، على سبيل المثال، تتطلب مديرا عاما لديه خبرات ومهارات واسعة بالصناعة التي تعمل فيها المؤسسة حاليا. بينما المؤسسة التي تستخدم إستراتيجية التوسع المرتبط أو غير المرتبط يصلح لقيادتها مديرا عاما يتمتع بمستوى عال من المهارات التحليلية وبمعرفة واسعة في الصناعات الأخرى وقدرة على إدارة مؤسسة متعددة المنتجات. أما المؤسسة التي تتبع إستراتيجية الاستقرار، فيصلح لقيادتها مديرا عاما يتصف بأنه متحفظ في أسلوبه الإداري ومن خلفية علمية في الهندسة وخبرة في إعداد الموازنات المالية والنفقات الرأسمالية. أما المؤسسات التي تعاني من ضعف في أدائها، وتستخدم إستراتيجية الإنقاذ فيصلح لقيادتها مديرا عاما يتصف بالميل إلى التحدي والصبر في مواجهة الظروف الصعبة. أما إستراتيجية التصفية فتتطلب مديرا عاما محترفا في عمليات التصفية. وفي هذا الخصوص تشير الدراسات إلى أن التغير في الإستراتيجية يستدعى تغيرا في نوعية المهارات التي تمتلكها القيادة العليا للمؤسسة[18].

المواءمة بين المدير العام ومراحل تطور المؤسسة

يقترح (تشاندلر) أن يتم تغيير المدير العام بناء على التغير في مراحل تطور المؤسسة[19]. ويقول يجب أن يرافق انتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى في دورة حياتها، تغييرا للمدير العام بما يتفق مع متطلبات المرحلة الجديدة. ويعلل ذلك بتغير الأولويات التي تحكم طبيعة تطور المؤسسة بين مرحلة وأخرى، مما يتطلب أن يتبوأ القيادة مديرا لديه المزيج المناسب من المعرفة والخبرة والمهارات للمرحلة الجديدة. وخلصت بعض الدراسات إلى أن هنالك ارتباطا هاما بين خصائص المدير العام في مرحلة ما وخصائص الاستراتيجيات المتبناة في تلك المرحلة. فالمؤسسة الرائدة في صناعتها تتطلب قيادة تتصف بالميول البحثية أو الهندسية أو أولئك الذين يحملون مؤهلات علمية في تخصص الإدارة. أما المؤسسات التي تستخدم الاستراتيجيات الدفاعية بنجاح فتتطلب مديرا عاما لديه مؤهلات علمية في المحاسبة أو الإدارة المالية أو الإنتاج أو الإدارة. أما المؤسسات التي تركز على التحليل في نشاطاتها فتتطلب مديرا عاما لديه مؤهلات علمية في مجال التسويق أو المبيعات[20].

مسألة اختيار المدير العام

إن المسألة الأساسية التي تواجه المؤسسة عند اختيار المدير العام تتلخص في الإجابة على السؤال التالي: هل يتم اختيار المدير العام من داخل المؤسسة أم من خارجها. لاختيار مديرا من الداخل على المؤسسة أن تخطط لذلك مبكرا، بحيث يتم إعداد المدير لأعلى منصب في المؤسسة وهو في منصبه الحالي. وعادة، تتطلع المؤسسة الناجحة إلى اختيار مديرا عاما من خارجها فقط إذا لم يكن هنالك شخصا بالمواصفات المطلوبة في الداخل.

أما المؤسسات التي تعاني من المشاكل فتميل إلى اختيار المدير العام من الخارج. ففي دراسة استخدمت عينة من المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية الإنقاذ، أشارت نتائجها إلى انه خلال فترة زمنية بلغت 13 عاما، قامت هذه المؤسسات

جميعا باستبدال المدير العام باستثناء اثنتين. فمن ما مجموعة 27 تغييرا تم فيها اختير المدير العام من الداخل في ما مجموعة 7 حالات فقط[21].

تحديد قدرات وإمكانيات المدراء المرشحين للتعيين

إن من الممارسات الإدارية السليمة أن تقوم المؤسسة بإعداد موظفيها لتبؤ مراكز إدارية عليا. إحدى الطرق لانجاز ذلك، أن تقوم المؤسسة بوضع نظام لتقييم الأداء يتميز بالقدرة على الفرز النوعي لأولئك الأشخاص الذين يمتلكون المواهب والمهارات المطلوبة لشغل المراكز العليا في المؤسسة. ففي دراسة تمت على عينة من 34 مؤسسة أمريكية تبين أن 80% من هذه المؤسسات قامت باتخاذ إجراءات لفرز المدراء ذوى الإمكانيات على إشغال المراكز القيادية العليا فيها في المستقبل. وقد تركزت هذه الإجراءات على تحديد مواهب وأنماط سلوكية معينة عند هؤلاء الموظفين إذا ما تمت عملية تنميتها بالصورة الصحيحة سينتج عن ذلك تهيئة مدراء على مستوى عال من التأهيل لشغل الوظائف العليا مستقبلا[22].

أما الطريقة الثانية فهي إنشاء مراكز لتقييم ملائمة الموظفين لشغل المناصب العليا. أن ذلك يتم من خلال إجراء المقابلات مع أولئك الذين يمتلكون مهارات واعدة، وإشاركهم في العاب القيادة والتمارين المختلفة على القيادة وحلقات المناقشات وتحليل الحالات وتمارين اتخاذ القرارات أو الإلقاء الشفوي للموضوعات المعقدة. كل هذه الأساليب ستؤدي إلى غرضين: أولهما تنمية القدرات القيادية للمشاركين وثانيهما الفرز الدقيق لقيادات المستقبل وترقيتها إلى المناصب القيادية العليا بناء على مستويات الأداء في هذه المراكز.

هناك أيضا أسلوبا ثالثا لإعداد قيادات المستقبل يتطلب أن تقوم المؤسسة بنقل الشخص المعني من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة لإكسابه اكبر قدر ممكن من الخبرة في جوانب عمل المؤسسة المختلفة. فنقل الموظف المرشح للقيادة مستقبلا من قسم إلى آخر أو من دائرة إلى أخرى يؤدي إلى تحسين قدرته على الإلمام المعرفي بجوانب العمل المختلفة. وتفيد الدراسات في هذا الخصوص إلى أن هذا

الأسلوب في إعداد القادة يؤتي ثماره بصورة جيدة، فعلى سبيل المثال فان المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التوسع المرتبط باستخدام موارد من الداخل تستفيد من نقل القيادات من قسم إلى آخر قياسا بالمؤسسات التي تنفذ إستراتيجية التوسع المرتبط من خلال التحالفات الإستراتيجية(23).

وظيفة التوجيه والقيادة

تتعامل وظيفة التوجيه والقيادة مع الطرق المختلفة التي تتبعها المؤسسة لتوجيه المدراء التنفيذيين والموظفين الآخرين للتأثير إيجابيا في تنفيذ البدائل الإستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة. لإنجاز البرامج التنفيذية المحددة لا بد من تفويض سلطات مناسبة للمدراء التنفيذيين ليستطيعوا القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. كما أن أساليب مناسبة لتحفيز العاملين يجب أن توظف، والنشاطات على اختلافها يجب أن تنسق، والمدراء التنفيذيين يجب أن يوجهوا بالأساليب المناسبة لإيجاد حلول علمية للمشاكل التنفيذية التي تواجههم. كما أن الشخص المناسب يجب أن يوضع في المكان المناسب. أن أنظمة متطورة لتوجيه الجهود الجماعية باتجاه انجاز الأهداف يجب أن تطور وتوضع في العمل. لانجاز ذلك فإن الكثير من المؤسسات الرائدة تعمد إلى تقوية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشكل مجموعة القيم والأعراف ذات العلاقة بالعمل الجماعي والالتزام المتواصل بأهداف المؤسسة. أما الموظفين الجدد فيجب أن تعقد لهم الندوات والمحاضرات لاستيعابهم ضمن الثقافة السائدة في المؤسسة. ففي كثير من الأحيان يحدث عدم تطابق بين الاستراتيجيات الجديدة والثقافة السائدة في المؤسسة، وفي هذه الحالة أشار الباحثان (شريفاستافا وغوث) Shrivastava and Guth إلى أن الثقافة السائدة من الممكن تغييرها لتصبح أكثر توافقا مع البدائل الإستراتيجية الجديدة، وعلى الوجه التالي(24):

- ❖ تحديد نقاط عدم التطابق بين الثقافة السائدة والإستراتيجية الجديدة.
- ❖ تحديد نقاط عدم التطابق بين الثقافة وأساليب اتخاذ القرار في المؤسسة.

- ❖ شرح المشكلة برمتها إلى العاملين في المؤسسة بالطرق المناسبة.
- ❖ تغيير العناصر المسببة للمشكلة في الثقافة وذلك بإجراء تغييرات في البناء التنظيمي للمؤسسة أو وظائف العناصر المؤثرة أو في البرامج التدريبية أو أنظمة الإدارة وإجراءاتها.
- ❖ تعزيز العناصر الجديدة في الثقافة السائدة بواسطة الدعم المتواصل من قبل المدراء واستخدام نظام المكافئات.

الإدارة بالأهداف Management By Objectives

إن أحد الأساليب الإدارية المفيدة في توجيه النشاطات المختلفة في المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف هو أسلوب (الإدارة بالأهداف). إن هذا الأسلوب الإداري المتميز الذي يستخدم لانجاز وظيفة التوجيه في العملية الإدارية يربط أهداف المؤسسة بسلوك العاملين فيها. إن قدرة الإدارة بالأهداف على ربط عملية التخطيط بالأداء جعلها احد أهم الأساليب المناسبة للتنفيذ. ويعتمد نظام الإدارة بالأهداف على المشاركة الواسعة لكافة المعنيين في وضع الأهداف وتنفيذها. وتمر العملية الإدارية في هذه الحالة في مجموعة من المراحل، تبدأ بصياغة الأهداف حيث تعتمد الإدارة بالأهداف على أسلوب المشاركة بين المدير وموظفيه في عملية صياغتها، ويتم ذلك من خلال أسلوب التفاوض والحوار ومحاولة الوصول إلى قرار جماعي بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالهدف. ومن متطلبات نجاح عملية انجاز الأهداف أن تكون تلك الأهداف موضوعية ومن الممكن انجازها ضمن البعد الزمني المحدد وضمن الإمكانيات والقدرات المختلفة المتاحة في المؤسسة، كما يجب أن تصاغ الأهداف بصورة كمية قابلة للقياس وضمن جدول زمني محدد مسبقا. وبعد الانتهاء من وضع الأهداف بالصورة المحددة أعلاه، يقوم المدراء على كافة المستويات الإدارية بتطوير الخطط المناسبة لانجاز تلك الأهداف. وفي مرحلة لاحقة تعقد اجتماعات بين المدير ومرؤوسيه يكون الهدف منها تقييم أداء المرؤوسين فيما يتعلق بانجاز الأهداف المكلفين بانجازها، وينصب التركيز الأساسي في هذه الاجتماعات على

نتائج الأداء ذات العلاقة بانجاز الأهداف التي كانت قد وضعت مسبقا. وبعد الانتهاء من تلك العملية يوضع نظام المكافئات موضع التنفيذ حيث يتم مكافأة من أنجزوا أهدافهم حسب المعايير المتفق عليها، ومناقشة المشاكل والصعوبات التي واجهت من لم يوفقوا في انجاز أهدافهم حسب الأصول.

ويعتمد نجاح نظام الإدارة بالأهداف على مجموعة من العوامل[25]:

1- المشاركة في وضع الأهداف وإحكام الرقابة على العمليات والنشاطات المختلفة المطلوبة لانجازها بين المدراء ذوي العلاقة ومرؤسيهم، حيث تعتمد كفاءة الانجاز على مدى المشاركة وعمقها بين الرؤساء ومرؤسيهم في كل من وظيفتي التخطيط والرقابة.
2- درجة الاندماج المتبادل بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة والأهداف ذات الطبيعة الذاتية للعاملين المشاركين في انجاز الأهداف. حيث تشير التجارب في هذا المجال إلى أن كفاءة انجاز الأهداف تعتمد أيضا على مدى الاندماج بين هذه الأهداف.
3- ارتباط نظام المكافئآت بالإنجاز الحقيقي للأهداف بحيث يؤدي ذلك إلى تعظيم شعور العاملين بفائدة مساهماتهم في إنجاز أهداف المؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوبا للتنفيذ يتميز بالالتزام العميق بقضية ذات بعدين: الأولى إرضاء المستهلكين والثانية التحسين الدائم للأداء. وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إنجاز الأهداف التالية:

1- تحسين جودة المنتجات.
2- تسريع الاستجابة النوعية لحاجات المستهلكين.
3- إبداء أعلى درجات المرونة للتغير في أذواق ومتطلبات المستهلكين.
4- تخفيض كلفة العمليات الإنتاجية بواسطة تحسين الجودة والتخلص من الأنشطة التي لا تؤدي إلى خلق القيمة المضافة[26]. تعتبر الجودة الشاملة

أسلوبا متميزا للتنفيذ من خلال تخفيض الكلفة وتحسين النوعية، لذلك يتم استخدامها بنجاح منقطع النظير خاصة عند تبني إستراتيجية القيادة بالكلفة وإستراتيجية التفرد. تفيد الإحصائيات الحديثة أن أكثر من 69% من الشركات الخدمية و 92% من الشركات الصناعية تستخدم بنجاح إدارة الجودة الشاملة بطريقة أو أخرى في عملياتها التنفيذية.

إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على جودة العمليات التنفيذية يدفع إلى الاعتقاد بأن العمليات التي لا تنفذ بإتقان تعتبر المسؤولة عن انخفاض جودة المنتجات وليس أية أمور أخرى. تتضمن إدارة الجودة الشاملة أن تتم تغييرات جوهرية في العديد من الجوانب التنظيمية في المؤسسة، كالثقافة التنظيمية السائدة، وتتطلب قيادة قوية ومتمرسة في الإدارة العليا، وتدريبا متواصلا للمصادر البشرية وتفويض واسعا للصلاحيات، وتشجيعا دائما للعمل الجماعي. وتركز إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ الإجراءات الوقائية وليس التصحيحية. وبينما تستمر عملية التفقد التقليدية لجودة المنتجات إلا أن التركيز يتم على تحسين العمليات التنفيذية للحيلولة دون الوقوع في الأخطاء. وكجزء من استخدام إدارة الجودة الشاملة تقوم المؤسسة بإيجاد ما يسمى بحلقات الجودة، أو فرق تحسين الجودة التي يناط بها مهمة تحديد المشاكل ودراستها وتقديم المقترحات المدروسة بعناية لتحسين وإصلاح العمليات ذات العلاقة بالجودة.

وتتكون إدارة الجودة الشاملة من العناصر التالية:

1- التركيز المشدد على كسب رضا المستهلكين: كل العاملين في المؤسسة يشتركون في خاصية واحدة وهي أنهم موجودون وان وظائفهم قائمة لانجاز غرض رئيسي واحد وهو تلبية احتياجات المستهلكين، لذلك تبرمج كافة الوظائف في المؤسسة لانجاز هذا الهدف.

2- التركيز على القياس الدقيق لكل المتغيرات ذات الطبيعة الهامة في عمليات المؤسسة. وهذا يتطلب أن يخضع كافة العاملين في المؤسسة

إلى تدريب شامل ومركز على كيفية قياس المتغيرات الهامة في المؤسسة. فالتدريب يجب أن يؤدي إلى خلق مهارات متقدمة عند العاملين في مجال التحديد الدقيق لما يجب قياسه وكيف يتم ذلك القياس وكيف تفسر نتائجه. إن القاعدة الهامة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي: "أننا نستطيع فقط تحسين ما نستطيع قياسه".

3- التركيز على التحسين الدائم للمنتجات والخدمات: يجب على جميع العاملين في المؤسسة أن يولوا اهتماماتهم إلى إخضاع العمليات المختلفة إلى رقابة دائمة بهدف مواصلة البحث الدائم عن طرق وأساليب ترفع من جودة المنتجات.

4- المحافظة على نوعية متقدمة من العلاقات المبنية على الثقة وروح العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة: وهذا يتطلب بالطبع أن تسود ثقافة تنظيمية تشجع هذه الأجواء كما تتطلب تفويض صلاحيات كبيرة للعاملين ليستطيعوا القيام بواجباتهم حسب الأصول. فقد أشارت الدراسات في هذا الخصوص إلى إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على ثلاثة ركائز[28]:

- الالتزام الكامل من قبل قيادة المؤسسة العليا.
- وجود ثقافة تنظيمية متنورة وإيجابية.
- تفويضا للصلاحيات وتحديدا دقيقا للمسؤوليات.

إدارة التحفيز Motivation Management

إن استخدام التحفيز وأنظمة المكافئآت يعتبر واحدا من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها. وقد أثبتت التجارب العديدة في هذا السياق إن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر عملية التنفيذ وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها. فالقرارات الخاصة بمستويات الرواتب والتعويضات التشجيعية وأساليب التحفيز الأخرى يجب

أن تحدد بأنظمة تمنع المزاجية والازدواجية في إدارة هذا الجانب الهام من جوانب العملية الإدارية. إن العملية تتم عادة بإيجاد نظام للمكافئآت التشجيعية المرتبطة بالإنجاز أي تحديد الوظائف والمهام بناء على الإنجازات. وقد أشارت الأبحاث بهذا الخصوص إلى أن الربط بين الإنجاز والمكافئآت يؤدي إلى إنتاجية أعلى ويؤثر بصورة بارزة في نوعية العمل المنجز[29].

ولضمان نجاح نظام المكافئآت وتحقيقه لأهدافه، لا بد من الاسترشاد بالموجهات التالية:

1. إن مكافأة الأداء المتميز يجب أن تكون مكافأة مجزية ومرتبطة بظاهرة لها قيمة كبيرة عند العاملين كنسبة من الراتب على سبيل المثال.
2. يجب إن يطبق نظام المكافئات على جميع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية، ولا يقتصر فقط على الإدارة العليا في المؤسسة.
3. يجب أن يدار نظام المكافئات بصورة عادلة وبعناية فائقة، حيث أن دخول عنصر عدم العدالة في هذا النظام سيؤدي إلى نتائج معاكسة.
4. يجب أن يكون نظام المكافئات مرتبط بإنجاز أهداف موجودة بوضوح ضمن الأهداف المحددة في التخطيط الاستراتيجي الحالي.

أسئلة للنقاش

1. قبل الشروع بتنفيذ الخطط الإستراتيجية لا بد من إعداد المؤسسة لهذه المرحلة. ناقش ذلك موضحا الأسئلة التي يجب تحديد إجابات تفصيلية محددة لها.
2. ما علاقة دور حياة المؤسسة بمرحلة التنفيذ؟
3. ما دور وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" في نجاح عمليات التنفيذ.
4. كيف تتم عملية المواءمة بين المدير العام والإستراتيجية التي ستتم تنفيذها؟
5. حدد الإطار العام لعملية تحديد إمكانيات وقدرات المدراء في المؤسسة.
6. قارن بين الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، أيهما تفضل كأسلوب للتنفيذ؟
7. تعتبر إستراتيجية التحفيز واحدة من أهم مقومات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية. ماذا يعني ذلك؟ ولماذا؟

مراجع الفصل السادس

1. Galbraith, J. R. and R. K. Kazanjian, "Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process, 2nd Edition. St. Paul: West Publishing Co., 1986.
2. Thompson, A. and A. J. Strickland, " Strategic Management: Cases and Concepts" , 7th Edition, Home Wood, Ill.: Richard D. Irwin, 1993.
3. Chandler, A. D. "Strategy and Structure", Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.
4. Ibid, Galbraith and Kazajian, 1986
5. Ibid, Galbraith and Kazajian, 1986
6. Burns, T. and G. M. Stalker, "The Management of Innovation, London: Tavistock Publication, 1961.
7. Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, "Organization and Environment", Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1976.
8. Hall, W. K. " SBUs: How New Topic in the Management of Diversification", Business Horizons, (Feb. 1978), p.19.
9. Ibid, Galbraith and Kazajian, p. 67-68.
10. Thain, D. H. "Stages of Corporate Development", The Business Quarterly (Winter 1969). pp. 32-45.
11. Ibid, Thain.
12. Wheelen, T. L. and J. D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", New Jersey: Prentice Hall. 2008.
13. Shrivastava, P. and W. D. Guth, "The Culture- Strategy Grid", in Handbook of Business Strategy, 1986/1987 Year-Book, ed. W. D. Guth, Boston: Warren, Gorham, and Lamont, 1985.
14. J. P. Walsh, “Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and Their Impact upon Target Company Top Management Turnover”, Strategic Management Journal (July-August 1989), pp. 307-322.
15. B. O’Reilly, “ The Rent-A-Car Jocks who Made Enterprise #1, Fortune (October 28, 1996), pp. 125-128.

16. High Performance Work Practices and Firm Performance (Washington, D. C. : U.S. Department of Labor, Office of American Workforce, 1993).
17. Ibid, Department of Labor.
18. A.S., Thomas, and K. Ramawamy, " Environmental Change and Management Staffing: A Comment", Journal of Management (Winter 1993) pp. 877-887.
19. W. E. Rothschild' "A Portfolio of Strategic Leaders,"' Planning Review, (January/February 1996), pp. 16-19.
20. J. A. Parnell, "Functional Background and Business Strategy: The Impact of Executive-Strategy Fit on Performance"' Journal of Business Strategy (Spring 1994), pp. 49-62.
21. C. Gropinath, "Turnover: Recognizing Decline and Initiating Intervention", Long Range Planning (December 1991), pp. 696-701.
22. P. Lorange and D. Murphy, "Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics", in Strategic Human Resources Management, edited by N. C. Fomburn, N. M. Tichy and M. A. Devanna (New York: John Wiley and Sons, 1993.
23. R. A. Pitts,"Strategies and Structure for Diversification"' Academy of Management Journal (June 1977), PP. 197-208.
24. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
25. Lawler, E. "Pay and Organizational Effectiveness", New York: McGraw-Hill, 1971.
26. R.J. Schonberger, "Total Quality Management Cuts and Broad Swath-Through Manufacturing and Beyond", Organizational Dynamics (Spring 1992), pp. 16-28.
27. S. S. Masterson, and M. S. Taylor, "Total Quality Management and Performance Appraisal: An Integrative Perspective", Journal of Quality Management", Vol. 1, No. 1 (1996), pp. 67-89.

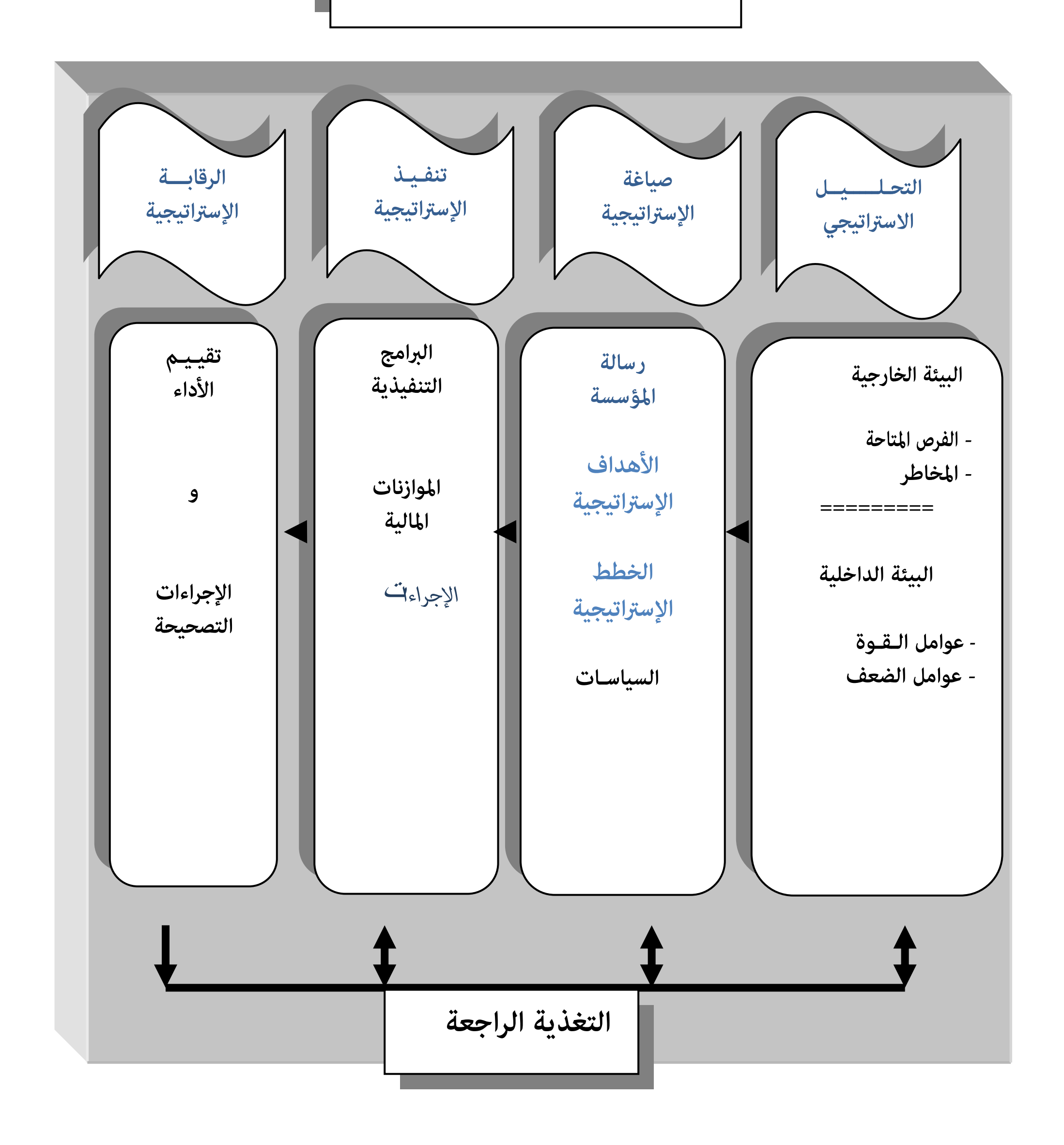
28. T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study", Strategic Management Journal (January, 1995), pp. 15-37.
29. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.

الفصل السابع

الرقابة الإستراتيجية Strategic Control

- ❖ الرقابة الإستراتيجية
  - مستويات الرقابة الإستراتيجية
  - خطوات الرقابة الإستراتيجية
- ❖ مقاييس الأداء
  - مقاييس القيمة المضافة
  - تقييم أداء الإدارة العليا
  - مقاييس الأداء على مستوى وحدة العمل والمستوى التشغيلي
  - الإدارة الإستراتيجية لنظام الحوافز
- ❖ التدقيق الاستراتيجي

نموذج الإدارة الإستراتيجية



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الكيفية التي تمارس من خلالها عملية تقيم الأداء وإحكام الرقابة الإستراتيجية على عمل المؤسسة بهدف التأكد من أن النتائج التي يتم التوصل إليها تتطابق مع الأهداف الموضوعة. ويتضمن أيضاً شرحاً مفصلاً عن ماهية عملية الرقابة ومستوياتها ومراحلها وأهميتها في عملية قياس الأداء وعملية استخدام التغذية العكسية لإجراء التصحيحات والتعديلات المناسبة في الأوقات المناسبة. ويشتمل الفصل أيضاً على شرح تفصيلي لكيفية استخدام عملية التدقيق الإستراتيجي.

الرقابة الإستراتيجية

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين احدهما اساسي والثاني مشروط بحدوث انحرافات:

الاول: تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف). وبهذا السياق، يؤخذ عادة بعين الاعتبار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل 5 بالمائة. أي أن نتيجة الأداء في انجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف مع زائد او ناقص 5 بالمائة.

الثاني: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف - مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء -... تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط "التغذية الراجعة" Feed Back للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.

مستويات الرقابة الإستراتيجية

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية. وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات كما هو موضح في الجدول رقم (7-1)[1]: الرقابة على المستوى الاستراتيجي Strategic Control يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.

شكل رقم (7-1): مستويات الرقابة الإستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط قصيرة المدى

2- الرقابة على المستوى التكتيكي Tactical Control

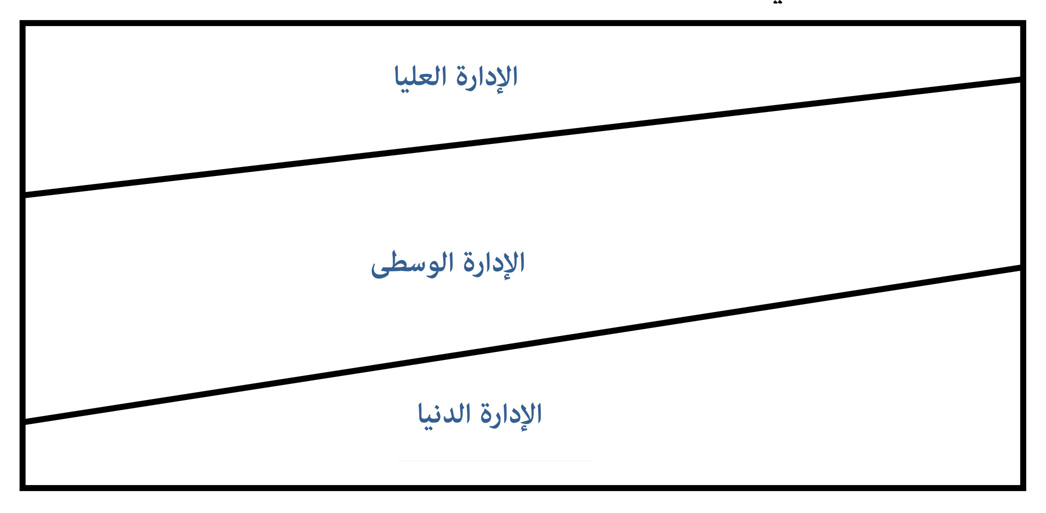
يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة. ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب الأصول وان نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

3- الرقابة على المستوى التشغيلي Operational Control

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

إن هذه المستويات الثلاث من الرقابة الإستراتيجية وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية. فالنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المؤسسة تشكل مظلة تنبثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي كما هو موضح في الشكل رقم (7-2).

الشكل رقم (7-2): مستويات الرقابة الإستراتيجية



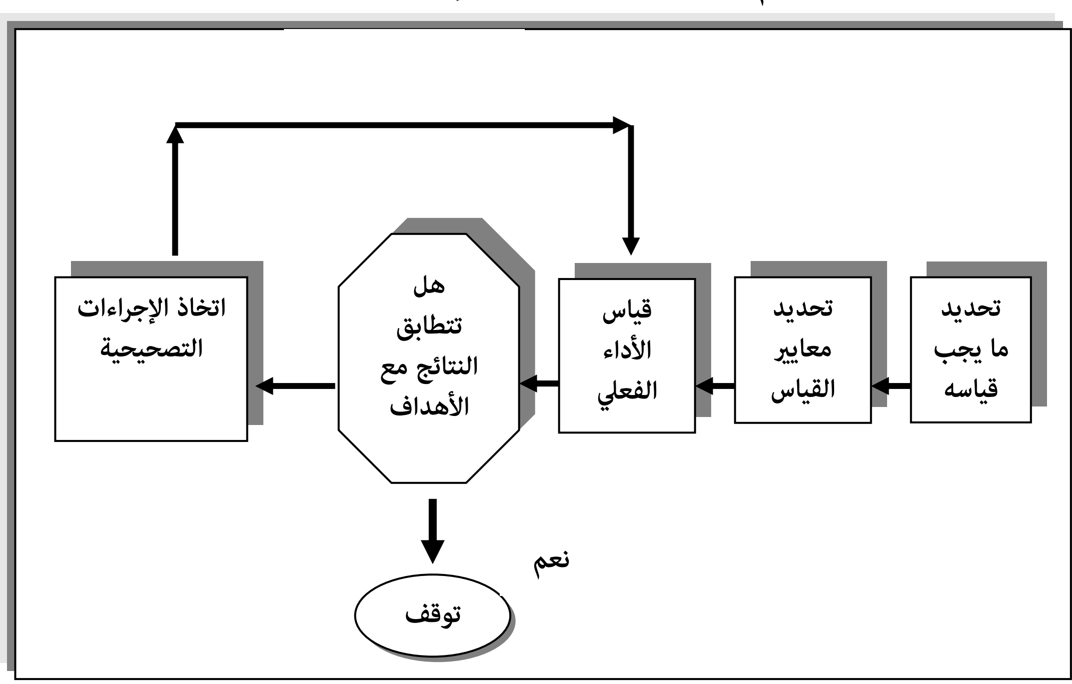
فبينما تحكم الإدارة العليا أنشطتها الرقابية على الأمور ذات العلاقة بالإطار العام الاستراتيجي للعمل، تقوم الإدارة الوسطى بممارسة أنشطتها الرقابية على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بما يؤدي إلى انجاز أهداف المؤسسة الإستراتيجية كما خطط لها خدمة للاتجاه الاستراتيجي العام في المؤسسة. أما الإدارة الدنيا فإن أنشطتها الرقابية تعمل في ظل أنشطة الرقابة التكتيكية وتسعى إلى خدمتها. من هنا يتبن لنا إن هذه المستويات الرقابية المختلفة تعمل بإطار واحد وتتكامل سعيا إلى انجاز أهداف المؤسسة بالمستوى المرغوب من الفاعلية.

إذن، تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم نتائج الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

مراحل الرقابة الإستراتيجية

الشكل رقم (7-3) يتضمن خطوات عملية الرقابة الإستراتيجية. وكما يشير الشكل المذكور فأن العملية تتألف من خمس خطوات أساسية(2):

شكل رقم (7-3): خطوات الرقابة الإستراتيجية



الخطوة الاولى: تحديد ما يجب قياسه

وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم. ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة ما يلي:

1- إن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

2- أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى او العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها "عناصر النجاح الحرجة" Critical Success Factors. إن عناصر النجاح الحرجة هي

تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح التنفيذ او فشله. لذلك يجب أن تخضع دائما وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها. كما أن رقابة واهتماما مشددين يجب إن يوجها إلى ما يطلق عليه "المكونات الإستراتيجية للنتائج" Strategic Components of Results وهي تلك الجوانب من الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه اكبر قدر ممكن من المصاعب والعراقيل عند تنفيذها.

الخطوة الثانية: تحديد معايير قياس الأداء

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيرا مفصلا للأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الراهن عند نقطة زمنية محددة.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير: أي التأكد من صحة المعادلة (النتائج تساوي الأهداف).

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل إلى الخطوة الخامسة والأخيرة.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة:

1- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟ أي هل الانحرافات بين النتائج والأهداف تقع خارج نطاق مدى التسامح مع الأخطاء أم ضمنه؟

2- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟ هل الأهداف كانت مبالغ فيها؟ أم هل الخطط الإستراتيجية والسياسات التي وظفت في انجاز العمل كانت غير مناسبة، او غير فعالة؟ (مرحلة التخطيط الاستراتيجي).
3- هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لانجاز الأهداف المخطط لها، الخ... (مرحلة التنفيذ).

مقاييس الأداء

يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط منظم. وتقييم الأداء يتضمن مقارنة نتائج الأداء الناتجة عن عملية التنفيذ مع الأهداف التي تم صياغتها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي. إن مشكلة مقاييس الأداء المستخدمة على نطاق واسع في المؤسسات أنها تميل إلى تقييم ما حدث في الماضي وتعجز عن تقييم ما يحدث الآن او ما سيحدث في المستقبل. لذلك جرت محاولات كثيرة لتطوير مقاييس للأداء تعالج هذه المشكلة، وتتنبأ بما سيحدث في المستقبل. ويسمى هذا الأسلوب بالرقابة الموجهة، Steering Control، وذلك لأنها تعبر عن معايير ومتغيرات تحدث أثرها في المستقبل.

إن الرقابة عادة تركز على جانبين:

الاول: التركيز على نتائج الأداء الفعلي (المخرجات) التي تحدد ما الذي يجب عمله لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال التركيز على نتائج الأداء باستخدام الأهداف كمعايير للأداء. ومن الأمثلة على ذلك (تخفيض الكلفة و استبيانات الرضا الوظيفي للعاملين).

الثاني: التركيز على الأنشطة المؤدية إلى تشكيل نتائج الأداء (السلوك)، التي تحدد طريقة الانجاز من خلال استخدام السياسات والإجراءات المعيارية للعمل. ومن الأمثلة على ذلك (الالتزام بالإجراءات المعتمدة في العمل وانجاز الأنشطة في اوقاتها المحددة).

إن مقاييس الأداء تختلف من هدف إلى آخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر. ويعتمد تقييم الأداء المؤسسي بناء على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة في أداء المؤسسة على الوجه التالي[3]:

1- المساهمون.
2- المستهلكون.
3- الموظفون.
4- المجتمع.

ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم. وقد وضع عالم الإدارة الأمريكي الشهير Peter Drucker مجموعة من أهداف الأداء المؤسسي- التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالي[4]:

1- الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة.
2- الإبداع في مجال التكنولوجيا.
3- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.
4- الإنتاجية.
5- الربحية.
6- تطوير القوى البشرية الإدارية.
7- تطوير أداء العاملين الآخرين.
8- المسؤولية الاجتماعية.

مقاييس الربحية: يعتبر "العائد على الاستثمار" Return On Investment أهم مقاييس الأداء في مجال الربحية، ويستخدم لقياس أداء المؤسسة او وحدات العمل الإستراتيجية فيها في مجال تحقيق أهدافها الربحية. ويحسب العائد على الاستثمار بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الأصول. ويتمتع هذا

المقياس بمجموعة مهمة من نقاط القوة إلا انه يعاني من مجموعة أخرى من نقاط الضعف[5]:

نقاط القوة

1- يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثرا بكل ما يجري في المؤسسة.

2- يقيس كفاءة الإدارة في استخدام موجودات المؤسسة لتوليد الإرباح، ويعتبر أيضا مؤشرا على دقة الدراسات الاستثمارية في المؤسسة.

3- يعتبر العائد على الاستثمار قاسما مشتركا من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات الأدائية في الجوانب المختلفة من عمل المؤسسة.

4- يشجع الإدارة على الاستخدام الأكفأ لأصولها وموجوداتها.

5- يزود الإدارة بالدافع للحصول على الاصول الجديدة عندما يؤدي ذلك إلى تعظيم العوائد.

نقاط الضعف

1- يعتبر العائد على الاستثمار حساسا لسياسة الاستهلاك المستخدمة في المؤسسة.

2- يعتبر العائد على للاستثمار حساسا للقيمة السوقية للأصول، حيث أن المصانع القديمة تعتبر مستهلكة أكثر.

3- يقيس العائد على الاستثمار ما مضى او ما هو قائم الآن، إلا انه عديم الفائدة كمؤشر لما سيتم مستقبلا.

ومن المقاييس الأخرى للأداء "العائد على السهم الواحد" Earning Per Share ويعتبر مؤشرا على أداء المؤسسة في السوق المالي. أما "العائد على المساهمين" Return on Equity فهو مقياس آخر لاداء المؤسسة في مجال تعظيم رضا المساهمين.

مقاييس القيمة المضافة

استطاع الباحث "هوفر" Hofer تطوير ثلاثة مقاييس لأداء المؤسسة في مجال القيمة المضافة، وتمثل هذه المقاييس مؤشرات على أداء المؤسسة في مجال خدمة المجتمع[6] وتحتسب القيمة المضافة بطرح قيمة المواد الاولية وقطع الغيار التي تستهلكها المؤسسة في العملية التصنيعية من مجموع المبيعات. ويحتسب العائد على القيمة المضافة بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على القيمة المضافة. ويقول "هوفر" إن هذه المقاييس تعتبر أكثر ثباتا في قياس الأداء من المقاييس التقليدية كالعائد على الاستثمار او العائد على السهم الواحد.

لقد استطاعت إحدى المؤسسات الاستشارية "ستيرن ستيوارت وشركاه" Stern stewart & Company إن تطور مقياسين مهمين للقيمة المضافة هما القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added

يعبر هذا المقياس عن الفرق بين قيمة المؤسسة قبل وبعد تنفيذ الإستراتيجية، ومن الممكن حسابه بطرح المجموع السنوي للكلفة الرأسمالية من مجموع العائد السنوي التشغيلي بعد دفع الضرائب.

لقد شاع انتشار هذا المقياس على نطاق واسع في السنوات الأخيرة لقياس أداء المؤسسات الكلي الناتج عن استخدام الإدارة الإستراتيجية[7].

وفيما يلي وصف تفصيلي لكيفية استخدام هذا الأسلوب:

ملاحظات:

- ❖ تعبر الكلفة السنوية لرأس المال عن الفوائد المستحقة للبنوك ومؤسسات الإقراض المالية.
- ❖ إن الكلفة الكلية لرأس المال يعادل معدل كلفة مجموع الديون مضافا إليه رأس المال.

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة، نتبع الخطوات التالية:

1. حساب مجموع رأس المال المستثمر في المؤسسة متضمنا قيمة الأصول الثابتة كالمباني والأجهزة والمكائن والاستثمارات في مجال البحث والتطوير والتدريب وأجهزة الحاسوب الخ....
2. يتم ضرب رأس مال المؤسسة الكلي بمعدل كلفة رأس المال.
3. وأخيرا تتم عملية مقارنة الناتج مع قيمة العائد التشغيلي الكلي للمؤسسة قبل الضريبة.

المعيار: إذا كان الفرق بين القيمتين قيمة ايجابية فأن ذلك مؤشر على أن الإستراتيجية التي تم تنفيذها أنتجت قيمة اقتصادية مضافة، أما إذا كانت القيمة الناتجة سالبة فأن ذلك مؤشرا على أن الإستراتيجية لم تنجح وأنها أدت إلى تدمير القيمة الاقتصادية للمؤسسة بدلا من إيجادها.

القيمة السوقية المضافة Market Value Added

تعبر القيمة السوقية المضافة عن القيمة التقديرية الحالية لرأس المال المستثمر في المؤسسة في الماضي والحاضر. ولحساب القيمة السوقية المضافة، تتبع الخطوات التالية:

1. يتم جمع كافة الأموال التي تحتويها المؤسسة من المساهمين والعوائد المحتجزة للاستثمار.
2. إعادة تصنيف بعض المصاريف المحاسبية كمصاريف البحث والتطوير على سبيل المثال لتعبر عن استثمارات فعلية لإنتاج عوائد مستقبلية.
3. حساب قيمة الأسهم الفعلية وإضافتها إلى مجموع ديون المؤسسة وذلك باستخدام الأسعار السوقية الحالية للأسهم... ينتج لدينا قيمة تعبر عن القيمة السوقية الحقيقية للمؤسسة.

المعيار: إذا كانت القيمة الناتجة اكبر من مجموع رأس المال المستثمر فإن ذلك دليلا على أن الإستراتيجية المستخدمة قد نجحت في خلق الثروة للمساهمين.

أما إذا كانت القيمة السوقية للمؤسسة اقل مـن رأس المـال المسـتثمر في إنتاجهـا فـإن ذلك دليلا على أن الإستراتيجية المستخدمة أدت إلى تدمير الثروة[8].

عناصر الأداء الرئيسية Key Performance Measures

تعبر عناصر الأداء الرئيسية عن مقاييس هامة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية المرغوبـة. فبـدلا من تقييم المؤسسة باستخدام المعـايير الماليـة يقـترح (كـابلان ونـورتن) Kaplan and Norton استخدام أسلوب يجمع بين المقاييس الماليـة وغـير الماليـة[9]. ويـدعوان إلى اسـتخدام وسـيلة تجمع بين نتائج الأنشطة التي تمت فعـلا مـع الإجـراءات التشـغيلية الأخـرى في مجـال رضـا المستهلكين وطبيعة العمليات الإدارية الداخليـة في المؤسسـة ونشـاطات المؤسسـة في مجـال الابتكار والتحسين المستمر، واعتبارها مقاييس متكاملة للأداء. وهـذا يتطلـب مـن الإدارة أن تقوم بصياغة أهداف محددة في المجالات التالية:

اولا: في جوانب الأداء المالي وذلك للإجابة على السؤال التالي:

كيف نبدو في عيون المساهمين؟

ثانيا: في جوانب الأداء تجاه المستهلكين وذلك للإجابة على السؤال التالي:

كيف يرانا المستهلكون؟

ثالثا: فيما يتعلق في البيئة الداخلية وذلك للإجابة على السؤال التالي:

في أي الجوانب يجب أن يكون الإبداع على أعلى مستوياته؟

رابعا: في مجال الابتكار والتعلم وذلك للإجابة على السؤال التالي:

هل نستطيع مواصلة عملية التحسين المستمر في المجالات كافة؟...

هل نستطيع مواصلة تحسين مستويات لأداء في مجال إنتاج القيمة المضافة؟

تقييم أداء الإدارة العليا كما اتضح لنا في الفصول السابقة من هذا الكتـاب فـإن الإدارة العليا تقوم بأدوار حيوية في وضع الإستراتيجية واتخاذ الإجـراءات المناسـبة لضـمان تنفيـذها بصورة فعالة وإحكام الرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف كـما خطـط لهـا. لهـذا لا بـد أن يخضع فريق الإدارة العليا في المؤسسة إلى عملية رقابة

وتقييم متواصلتين. إن من أهم التطورات الإدارية التي حدثت خلال الحقبة الأولى الماضية من القرن الحالي إن خلاصة الدور الذي يؤديه المدير العام في المؤسسة تتمحور حول مدى قدرته على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وبناء الفريق الإداري الفعال فيها وتزويدها بالدور القيادي الملهم. إن ذلك يعتبر في الحقيقة أكثر تعبيرا عن الأداء الإستراتيجي للمؤسسة على المدى البعيد من أية معايير أخرى مالية او غيرها. إن على مجلس الإدارة أن يقيم الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسة ليس فقط بناء على الأداء المعتاد في مجال نتائج مخرجات العمل بل أيضا، وربما أكثر أهمية، بناء على الجوانب الأدائية السلوكية، أي بناء على تلك الجوانب ذات الصلة بالممارسات الإدارية الإستراتيجية التي تضمن الأداء المستقبلي على البعيد المدى.

مقاييس الأداء على مستوى وحدة العمل الإستراتيجية والمستوى التشغيلي:

تلجأ المؤسسات في العادة إلى إحكام الرقابة وتقييم أداء وحدات العمل الإستراتيجية فيها باستخدام ذات المقاييس المالية والأدائية المستخدمة في قياس أداء المؤسسة ككل كالعائد على الاستثمار والقيمة السوقية المضافة، الخ... أما في عملية تقييم أداء الدوائر والأقسام الوظائفية، فالمؤسسة تستخدم عادة مقاييس مثل الحصة السوقية ومعدل المبيعات لكل من رجال البيع لديها في دائرة التسويق. وتستخدم كلفة الوحدة الواحدة من المنتج او الخدمة لقياس أداء دائرة العمليات، ونسبة المبيعات من المنتجات الجديدة او عدد الاختراعات الجديدة المرخصة لتقييم أداء دائرة البحث والتطوير وتستخدم مقياس عدد الموظفين الذين استقالوا من العمل كمؤشر أدائي على الرضا الوظيفي في دائرة القوى البشرية، الخ...

إن عملية إحكام الرقابة والتقييم، من جانبها الإجرائي، تتم عادة بالطريقة التالية:

في مرحلتي التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ تقوم الإدارة العليا بدراسة والموافقة على البرامج التنفيذية والموازنات التشغيلية التي تأتيها من الدوائر المختلفة، وأثناء

مرحلة الرقابة الإستراتيجية تقوم المؤسسة بمقارنة الكلفة الفعلية مع الموازنات المخطط لها وتتم عملية حساب التباين بينهما على أسس دورية وفي اغلب الأحيان شهرية. وبصورة عامة تتطلب السياسات المتبعة أن ترفع تقارير إحصائية تفصيلية تتضمن معلومات عن سير العمل فيما يتعلق بعناصر النجاح الحرجة كعدد المستهلكين الجدد الذين يشترون منتجات المؤسسة او يستفيدون من خدماتها، إضافة إلى الأرقام الخاصة بإنتاجية العمل على كافة الأصعدة، الخ....

مراكز المسؤولية

تعبر مراكز المسؤولية عن أسلوب للرقابة تقوم من خلاله المؤسسة بعزل وحدات العمل او الأقسام حيث يصبح من الممكن أن تحكم على كل منها رقابة محددة في معزل عن بقية وحدات او دوائر او أقسام المؤسسة. ثم تخصص إلى كل منها موارد محددة وتتم عملية تقييم الأداء بناء على مدى كفاءة وفاعلية استخدامها للموارد المخصصة لها في تنفيذ الخطط الإستراتيجية. يدار كل مركز من قبل مدير لذلك المركز مسؤول عن إدارة واستخدام الموارد المتاحة فيه لإنتاج منتج معين او خدمة معينة. وبصورة عامة هنالك خمسة أنواع من مراكز المسؤولية[10]:

1- مراكز الكلفة المعيارية: يصلح هذا التصميم للمؤسسات الصناعية بشكل خاص، حيث يتم حساب الكلفة المتوقعة للعمليات المختلفة بناء على كلفة الخبرة السابقة في العمليات المشابهة. ولتقييم أداء المركز يتم ضرب مجموع الكلفة المعيارية بعدد الوحدات المنتجة حيث ينتج عن ذلك الكلفة المتوقعة للإنتاج والذي يتم مقارنته مع الكلفة الحقيقة للعمليات الإنتاجية في المركز.

2- مراكز العوائد: في هذا المركز يتم التركيز على الإنتاج مقاسا إما بعدد الوحدات التي تم إنتاجها او بالقيمة المالية للمبيعات دون اخذ الكلفة بعين الاعتبار. ويتم تقييم أداء المركز بناء على كفاءته وليس فاعليته في الانجاز. فعلى سبيل المثال، يتم تحديد مدى كفاءة المركز بمقارنة

المبيعات الفعلية بالمبيعات المتوقعة او بتلك التي تم بيعها في العام الماضي.

3- مراكز الإنفاق: يتم قياس الإمكانيات المتاحة للمركز دون الأخذ بعين الاعتبار كلفة إنتاج المنتج او الخدمة. ومن الأمثلة على مراكز الإنفاق في المؤسسة، المراكز الإدارية ومراكز الخدمات ومراكز البحث والتطوير، حيث أن الكلفة الناتجة عن تشغيل هذه المراكز لا تساهم مباشرة في العوائد المتوقع أن تجنيها المؤسسة من تشغيل مرافقها المختلفة.

4- مراكز الربح: يتم قياس الأداء في هذه المراكز بحساب الفرق بين العوائد ومجموع المصاريف المختلفة المستخدمة في العملية الإنتاجية. إن استخدام هذا النوع من المراكز يتيح للمؤسسة تنظيم بناءها الداخلي ليصبح حسب المنتجات للمؤسسات متعددة المنتجات.

5- مراكز الاستثمار: يتم قياس الأداء في مراكز الاستثمار بحساب الفرق بين الإمكانات المستخدمة في المركز والمنتجات او الخدمات الناتجة عن العملية الإنتاجية. ويعتبر العائد على الاستثمار احد أهم المقاييس المستخدمة لتقييم أداء هذا النوع من المراكز.

مشاكل قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء جانبا هاما من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية، بل انه في غياب المقاييس الكمية للأداء فأن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة. وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فأن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة، ومن هذه المشاكل ما يلي[7]:

1- الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الأداء: تعاني المؤسسات من إشكالية الميل لدى المدراء إلى تبني المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمؤسساتهم.

وذلك الميل ناتج عن الأمور التالية:

أ- عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسساتهم على المدى البعيد.

ب- الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء إن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقى الأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذي يعتقدونه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في الأسواق.

ج- عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع متقدم، وتتطلب استخدام أساليب رياضية معقدة.

2- الخلط ما بين الوسائل والأهداف: ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبر النشاطات التي صممت لانجاز هدف ما هي الهدف...، بينما هي في الحقيقة وسائل استخدمت من اجل الوصول إلى ذلك الهدف.

3- السلوك التعويضي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل. وفي هذه الحالة يميل المدراء المعنيون إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء غير القابلة لمثل ذلك القياس. وبالتالي توجه المكافئآت إلى الأشخاص الذين ينجزون أهدافا ونتائج سهلة القياس بينما يحرم الآخرين الذين ينجزون أهدافا يصعب قياسها. وهكذا يبدأ العاملون في التركيز على انجاز الأهداف التي يكافئ عليها نظام المكافئآت ويهملون تلك الأهداف التي من الصعب قياس نتائجها بغض النظر عن أهمية الأخيرة لعملية انجاز أهداف المؤسسة[8].

شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة

إن من الشروط المهمة لممارسة رقابة فعالة ما يلي:

1- يجب أن تتضمن الرقابة الحد الادنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة. وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة والتي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت والتي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح وعكس ذلك ستؤدي إلى الفشل.

2- يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا.

3- يجب أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف في الوقت المناسب.

4- يجب أن لا تركز الرقابة على الجوانب الأدائية قصيرة المدى فقط بل يجب أن تحضي الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

5- يجب أن يركز نظام المكافئآت على إنجاز الاهداف في اوقاتها المحددة وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير العامة المحددة ولا يجب أن يكون التركيز على العقوبات التي توجه لاولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها[9].

الإدارة الإستراتيجية لنظام الحوافز Strategic Incentive Management

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ. لإنجاز ذلك على إدارة المؤسسة أن تقوم بتصميم نظام محكم

وعادل للمكافئآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه. إن نظام الحوافز يجب أن يرتبط بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة. وفي هذا الخصوص أشارت نتائج دراسة على 600 وحدة عمل إستراتيجية إلى أن نظام المكافئآت الذي استخدم أثناء تنفيذ إستراتيجية النمو تضمن إعطاء إكراميات وحوافز أخرى زيادة على الراتب بينما أشارت نفس النتائج إلى أن نظام المكافئآت قد خلا تماما من أية حوافز واقتصر على الرواتب المعتادة فقط أثناء تنفيذ إستراتيجية الاستقرار[14].

من اجل وضع وإدارة نظام فعال للحوافز، هناك ثلاثة أساليب للمساعدة على تنفيذ النظام:

1- أسلوب معدل العوامل: يتضمن هذا الأسلوب تقييم الأداء لأغراض الحوافز بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل مثل نمو المبيعات ونمو الحصة السوقية والنمو في المشاريع المستقبلية المقدمة من وحدة العمل وتوليد النقد، الخ... بحيث يعطى وزن معين لكل عامل من هذه العوامل. ويناسب هذا الأسلوب أنظمة الحوافز المخصصة لمكافأة مدراء الإدارة العليا عندما تكون الأهمية النسبية للانجازات تختلف عن بعضها البعض.

2- أسلوب التقييم على المدى البعيد: يهدف هذا الأسلوب إلى مكافأة المدراء لانجازات محددة قاموا بها فيما يتعلق بإنجاز أهداف المؤسسة على مدى زمن طويل نسبيا. فعلى سبيل المثال يعطى وعد للمدير بمكافأة من نوع ما بناء على انجاز طويل الأجل (عدة سنوات). ويقتصر إعطاء المكافأة الموعودة على انجاز المستويات المحددة من الأداء الفعلي في المستقبل.

3- أسلوب التقييم بناء على مستويات الإنفاق الاستراتيجي: يهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع المدراء على الانغماس في تحسين المصاريف التطويرية التي تؤدي إلى إنتاج مستويات عالية من النمو المستقبلي.

فالإنفاق الاستراتيجي يتضمن المصاريف الحرجة التي تصرف الآن وتظهر آثارها في المستقبل على شكل مستويات عالية من النمو والازدهار، أي أنها استثمارات تهدف إلى خلق المستقبل. ويتم تقييم أداء المدير بناء على قدراته ومهاراته في الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة لأغراض رفع مستويات الإنتاج في المستقبل.

التدقيق الاستراتيجي Strategic Audit

يعد التدقيق الاستراتيجي احد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية. ويتضمن تحليلا تفصيليا لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة حاليا. إن التدقيق الاستراتيجي يزود المؤسسة بإجابات مفصلة على أسئلة هامة من نوع: لماذا تعاني بعض جوانب العمل من المشاكل وتعدد العقبات والإحباطات ويجلب الانتباه إلى مواضع القوة ومواضع الضعف في النظام التنفيذي المطبق في المؤسسة. يتضمن التدقيق الاستراتيجي القيام بثمانية خطوات متسلسلة تتسق مع نموذج مراحل الإدارة الإستراتيجية المستخدم في هذا الكتاب، وعلى الوجه التالي[15]:

1- تقييم نتائج الأداء الراهن.
2- معاينة المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة.
3- تحليل البيئة الخارجية ومعاينة العناصر الإستراتيجية فيها.
4- تحليل البيئة الداخلية ومعاينة العناصر الإستراتيجية فيها.
5- استخدام اسلوب التحليل الاستراتيجي لتحليل العناصر الإستراتيجية.
6- تحديد وتحليل العناصر الإستراتيجية.
7- تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
8- الرقابة الإستراتيجية.

كيفية تطبيق الخطوات السابقة:

تحليل الوضع الراهن

أ. الأداء الحالي: ما هي مستويات أداء المؤسسة في العام الماضي فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار والحصة السوقية والربحية؟ الخ....

ب. الاستعداد الاستراتيجي

ما هي رسالة المؤسسة الحالية وأهدافها وخططها الإستراتيجية والسياسات المستخدمة لتسهيل تنفيذ هذه الخطط؟

1- هل تم تحديد هذه الأنشطة بوضوح أم أنها مشتقة من مؤشرات الأداء الحالية؟

2- رسالة المؤسسة: ما هي طبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة؟ ولماذا؟

3- الأهداف الإستراتيجية: ما هي الأهداف على المستويات الثلاث في المؤسسة؟ هل هنالك توافق فيما بينها وبين رسالة المؤسسة ومع البيئيتين الداخلية والخارجية؟

4- الخطط الإستراتيجية: ما هي الخطط المستخدمة في المؤسسة؟ هل هي متوافقة مع بعضها البعض ومع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، هل هي متناسبة مع إمكانيات المؤسسة ومواردها المختلفة؟

5- السياسات: ما هي السياسات المتبعة في المؤسسة؟ هل هي متوافقة مع بعضها البعض ومع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية؟

6- هل رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها تعكس نطاق عمليات المؤسسة بصورة متكاملة؟ هل تتسق مع عمليات المؤسسة في السوق الدولي؟ الخ....

معاينة المدراء الإستراتيجيين

أ. مجلس الإدارة:

- من هم أعضاء مجلس الإدارة؟ هل هم من داخل المؤسسة أم من خارجها؟
- هل يمتلك أعضاء المجلس حصة مهمة من أسهم المؤسسة؟
- هل المؤسسة عامة أم خاصة؟ هل الأسهم جميعا عامة أم بعضها عام وبعضها الآخر خاص؟
- إلى أي مدى يساهم مجلس الإدارة في إغناء المؤسسة بالمعرفة والمهارات؟ الخ.. إذا كان للمؤسسة عمليات في السوق الدولي، هل أعضاء مجلس الإدارة لديهم خبرة في العمل في السوق الدولي؟

- ما هي المدة الزمنية لخدمتهم في المجلس؟
- إلى أي مدى يشارك أعضاء المجلس في إدارة المؤسسة استراتيجيا؟ ما أسلوب الإدارة الإستراتيجية السائد في المؤسسة؟

ب. الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسة:

- من هم أعضاء فريق الإدارة العليا في المؤسسة؟
- ما هي خصائص هذه المجموعة من حيث مستوى المعرفة والخبرة والمهارة والخلفية العلمية والأسلوب الإداري؟ إذا كانت المؤسسة لديها عمليات في السوق الدولي، هل فريق الإدارة العليا يمتلك خبرة في إدارة العمليات الدولية؟
- هل هذا هو نفسه الفريق المسؤول عن أداء المؤسسة خلال الأعوام الخمسة الماضية؟ ما هو عدد مدراء الإدارة العليا الحاليين الذين كانوا في نفس مناصبهم خلال الأعوام الثلاث الماضية؟ هل وصلوا إلى مناصبهم الحالية بالترقية من داخل المؤسسة أم عينوا من الخارج؟

- ❖ هـل أنشـأت هـذه الإدارة أسـلوبا مـنظما لتطبيقـات الإدارة الإسـتراتيجية في المؤسسة؟
- ❖ إلى أي مدى تنهمك هذا الفريق في إدارة المؤسسة استراتيجيا؟
- ❖ ما هي درجة التفاعل بين الإدارة التنفيذية العليا والمسـتويات الإداريـة الأخـرى في المؤسسة؟
- ❖ هل القرارات الإستراتيجية تراعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
- ❖ هـل تتمتـع إدارة المؤسسـة العليـا بالمهـارات الكافيـة لمواجهـة التحـديات المستقبلية الممكنة الحدوث؟

البيئة الخارجية: الفرص المتاحة والمخاطر

أ. بيئة المجتمع العامة:

- ❖ ما هي طبيعة القوى البيئية التي تؤثر حاليا على المؤسسـة وبيئتهـا الصـناعية؟ مـا هـي المخـاطر الحاليـة والمسـتقبلية التـي تواجههـا المؤسسـة؟ في المجـالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية؟
- ❖ هل هذه القوى مختلفة في السوق الدولي عنها في السوق المحلي؟

ب. بيئة التعامل المباشر:

- ❖ ما هي القوى التي تتحكم في التنافس في صناعة المؤسسة؟ هل تتفـاوت هـذه القوى مـن بلـد إلى آخـر إمـا أنهـا مقتصرـة عـلى المجتمـع الـذي تعمـل فيـه المؤسسة؟
  - التهديد من القادمين الجدد لسوق المؤسسة.
  - القوة النسبية للمستهلكين.
  - التهديد من المنتجات البديلة.
  - القوة النسبية للمزودين.
  - حدة التنافس القائمة في سوق المؤسسة.

- ❖ القوة النسبية للنقابات العمالية والحكومة ومجموعات مراكز القوى الخاصة.
- ● ما هي القوى الرئيسية في بيئة التعامل المباشر؟ وهل تؤثر هذه القوى بشكل هام في عمل المؤسسة؟ ما هي المخاطر الحالية او المتوقعة مستقبلا في هذا الخصوص؟
- ❖ ملخص العناصر في البيئة الخارجية أي من هذه العناصر والعوامل أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة وبيئتها الصناعية في الوقت الحاضر؟ أيها سيكون أكثر أهمية في المستقبل؟

البيئة الداخلية: عوامل القوة وعوامل الضعف

أ. البناء التنظيمي

- ❖ ما هي طبيعة البناء التنظيمي السائد في المؤسسة في الوقت الحالي؟
  - هل عملية اتخاذ القرار مركزية أم غير مركزية؟
  - هل عملية اتخاذ القار مبنية حسب الوظائف او المشاريع او المناطق الجغرافية أم مزيج من بعضها او كلها؟
- ❖ هل البناء التنظيمي مفهوم بوضوح من قبل جميع العاملين في المؤسسة؟
- ❖ هل البناء التنظيمي الحالي متوافق مع الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التنفيذية؟
- ❖ إلى أي مدى من الممكن مقارنة البناء التنظيمي الحالي مع ذلك السائد في المؤسسات الشبيهة الأخرى؟

ب. الثقافة التنظيمية

- ❖ هل هنالك ثقافة تنظيمية محددة بوضوح في المؤسسة؟
- ❖ هل الثقافة التنظيمية السائدة متوافقة مع أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية وسياساتها وبرامجها؟

- ❖ ما هو موقف الثقافة التنظيمية السائدة من القضايا الأساسية التي تواجهها المؤسسة كقضية الإنتاجية ونوعية المنجزات والتكيف مع الظروف المتغيرة، الخ...؟
- ❖ هل الثقافة التنظيمية متوافقة مع الخلفيات المختلفة للعاملين؟
- ❖ هل تراعي المؤسسة القيم والعادات السائدة في المجتمعات الأخرى التي تعمل فيها؟

ج. الموارد المتاحة

1- التسويق

أ) ما هي طبيعة الأهداف والخطط والسياسات التسويقية المستخدمة حاليا في المؤسسة؟

- هل هذه جميعها محددة بوضوح أم أنها مشتقة من طبيعة الأداء ومستويات الموازنات المتاحة؟
- هل هذه جميعها متوافقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها وبرامجها المختلفة؟

ب) ما هي مستويات أداء المؤسسة في تحليل الوضع السوقي والمزيج التسويقي (المنتج والسعر و المكان والترويج) في الأسواق المحلية والدولية؟ ما هي نسبة المبيعات الناتجة عن عمليات المؤسسة في السوق الدولي؟

- ما هي الاتجاهات الناتجة عن هذا التحليل؟
- ما هو تأثير هذه الاتجاهات على المؤسسة حاليا وكيف سيكون في المستقبل؟
- هل يتوافق هذا التحليل مع قرارات المؤسسة الإستراتيجية في الماضي والحاضر؟
- هل التسويق في المؤسسة يزودها بالميزة التنافسية المرغوبة؟

ج) إلى أي مدى أداء المؤسسة التسويقي من الممكن أن يقارن مع أداء المؤسسات المشابهة؟

د) هل يستخدم المدراء في دائرة التسويق أساليب تسويقية معيارية لتقييم وتحسين أداء منتجات المؤسسة في أسواقها المختلفة؟ هل يأخذون بعين الاعتبار دورة حياة المنتجات وأجزاء السوق والبحوث التسويقية والمحافظ الإنتاجية؟

ه) هل تتأقلم العمليات التسويقية مع طبيعة الظروف السائدة في الأسواق الدولية المختلفة؟

و) ما هو الدور الذي يضطلع به مدير التسويق في عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة؟

2- **الموارد المالية**

أ) ما هي الأهداف والخطط والسياسات والبرامج المالية الحالية للمؤسسة؟

- هل هذه كلها محددة بوضوح أم مشتقة من مستويات الأداء او الموازنات المالية؟
- هل تتوافق ما أهداف وخطط وسياسات وبرامج المؤسسة الحالية؟

ب) كيف من الممكن وصف أداء المؤسسة في التحليل المالي؟

- ما هي الاتجاهات الإنتاجية عن هذا التحليل؟
- إلى أي مدى أثرت هذه الاتجاهات على الأداء في الماضي وكيف من الممكن أن تؤثر في الأداء المستقبلي؟
- هل تدعم هذه الاتجاهات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة؟
- هل الموارد المالية تستخدم بطريقة تؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ج) كيف من الممكن مقارنة أداء المؤسسة المالي مع شبيهاتها المؤسسات الأخرى؟
د) هـل يسـتخدم المـدراء المعنيـين بـإدارة الشـؤون الماليـة في المؤسسـة الأسـاليب المعيارية لتقييم وتحسين أداء أقسامهم؟
ه) هل تتكيف الإدارة المالية مع الظروف المتغيرة في البلدان الأخرى؟
و) ما هو دور المدير المالي في عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة؟

3- **موارد البحث والتطوير**

أ) مـا هـي الأهـداف والخطـط والسياسـات والـبرامج الحاليـة في مجـال البحـث والتطوير؟
- ❖ هل تم صياغتها بوضوح أم تم اشتقاقها من أداء المؤسسة الحالي؟
- ❖ هل تتوافق مع رسالة المؤسسة وهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها؟
- ❖ ما هو دور التكنولوجيا في أداء المؤسسة؟
- ❖ هـل المـزيج البحثـي الأسـاسي والتطبيقـي والهنـدسي متناسـب مـع رسـالة المؤسسة وأهدافها؟
- ❖ هل يساهم البحث والتطوير في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ب) ما هي العوائد التي تجنيها المؤسسة من استثماراتها في البحث والتطوير؟
ج) هل المؤسسة مؤهلة في عمليات تحويل التكنولوجيا؟ هل تعتمد المؤسسة على فرقها الهندسية وغيرها من الفرق الفنية في عمليات تصميم المنتجـات والأطـر الإدارية؟
د) ما هو الدور الذي يلعبه الانقطاع التكنولوجي في منتجات المؤسسة؟
ه) كيف من الممكن مقارنة استثمارات المؤسسة في مجـال البحـث والتطـوير مـع تلك المتوفرة لدى المؤسسات المشابهة؟

و) هل تتكيف موارد البحث والتطوير مع الظروف السائدة في البلدان الأخرى التي تعمل فيها المؤسسة؟

ي) ما هو دور مدير البحث والتطوير في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؟

رابعا: إدارة الإنتاج والعمليات

أ) ما هي الأهداف والخطط والسياسات والبرامج الحالية في مجال الإنتاج والعمليات؟

- هل تمت عملية صياغتها بوضوح أم تم اشتقاقها من مستويات الأداء الحالية في المؤسسة؟
- هل تتناسب مع رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها وبرامجها؟

ب) ما هو نوع وأهمية القدرات الإنتاجية والتشغيلية في المؤسسة؟ هل عمليات تخصيص الموارد متوافقة مع الاوضاع التنافسية؟ وهل إدارة المشتريات يتم التعامل معها بطريقة مناسبة؟

ج) هل مرافق الإنتاج او الخدمة غير محصنة ضد الكوارث الطبيعية او ضد إضرابات العاملين وضد النقص في المواد الاولية التي يقدمها المزودون؟

د) هل هناك مزيج مناسب من الخبرات والمكائن في المرافق الصناعية والدعم الفني الملائم من قبل الخبراء في المؤسسات الخدمية؟

ه) كيف من الممكن وصف أداء المؤسسة في هذه الجوانب قياسا مع المنافسين؟

و) هل يستخدم المدراء الأساليب الملائمة لتقييم وتحسين الأداء الحالي في هذه الجوانب؟ هل يستخدمون أنظمة ضبط الكلفة؟ وضبط الجودة؟ وأنظمة إدارة المخزون؟ وإدارة الجودة الشاملة؟ وأنظمة السلامة وأنظمة تحسين إنتاجية وفاعلية الإنتاج؟

ك) ما هو دور مدير الإنتاج والعمليات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؟

خامسا: إدارة الموارد البشرية

أ) مـا هـي الأهـداف والخطـط والسياسـات والـبرامج الحاليـة في مجـال إدارة القـوى البشرية في المؤسسة؟

- هل تم صياغتها بوضوح أم اشتقت من مستويات الأداء الحالية في المؤسسة؟
- هل تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها؟

ب) إلى أي مـدى نجحـت المؤسسـة في تحسـين الأداء في مجـال الملائمـة بـين الوظيفـة وشاغلها؟ هل تأخذ بعين الاعتبار تدريب العاملين والاستجابة لمطالبهم وتظلماتهـم والمحافظة إلى نوعية ذات جودة عالية من القوة البشرية؟

ج) كيـف مـن الممكـن مقارنـة أداء المؤسسـة في مجـال إدارة المـوارد البشـرية مـع المؤسسات المشابهة؟

د) هل يستخدم المـدراء الأسـاليب المناسـبة لتقيـيم وتحسـين أداء المؤسسـة في مجـال إدارة الموارد البشرية؟ هل يستخدمون برامج تحليل الوظيفة وأنظمة تقيـيم الأداء والتحديث الدائم للوصف الوظيفي وبرامج التدريب والتأهيل، الخ...؟

ه) ما نوعية إدارة المؤسسة للتباين في خلفيات العاملين؟

و) هل تتكيف إدارة القوى البشـرية مـع الظـروف المتغـيرة في الـدول الأجنبيـة التـي تعمل المؤسسة فيها؟ هل للمؤسسة بيـان للسـلوك في الـدول الأجنبيـة؟ هـل يـتم إخضاع المدراء العاملين في الدول الأجنبية لبرامج تدريبية خاصة؟

ي) ما هو دور مدير القوى البشرية في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؟

سادسا: أنظمة المعلومات الإدارية

1) ما هي الأهداف والخطط الإستراتيجية والسياسات الحالية في مجال أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة؟

- هل تم صياغتها بوضوح أم تم اشتقاقها من مستويات الأداء الحالية؟
- هل تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها؟

2) إلى أي مدى نجحت المؤسسة في أداءها في مجال توفير قواعد معلومات فعالة وفي مجال أتممت العمليات الروتينية وفي مجال مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة آليا، وفي مجال توفير أنظمة دعم فعالة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

- ما هي الاتجاهات الناتجة عن هذه التحاليل؟
- ما هو تأثيرها على أداء المؤسسة في الماضي والحاضر والمستقبل؟
- هل يساعد هذا التحليل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة؟
- هل تساهم أنظمة المعلومات الإدارية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة؟

3) كيف من الممكن مقارنة أداء المؤسسة في هذا المجال ومستوى تطورها مع المؤسسات الأخرى المشابهة؟

4) هل يستخدم مدراء أنظمة المعلومات الأساليب المناسبة لتقييم وتحسين أداء المؤسسة؟ هل ليهم المعرفة الكافية لتطوير وإدارة قواعد المعلومات الكبيرة والمعقدة؟ هل لديهم المعرفة الكافية لإجراء عمليات تحليل النظم؟ هل لديهم المعرفة والخبرة لتنفيذ أنظمة دعم القرار التكاملية؟

5) هل لدى المؤسسة أنظمة معلومات دولية؟ هل تواجه المؤسسة مصاعب في الحصول على المعلومات من الدول الأخرى التي تعمل المؤسسة فيها؟

6) ما هو دور مدير أنظمة المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؟

(د) **ملخص العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية**

أي من هذه العناصر تعتبر أكثر أهمية للمؤسسة وللبيئة الصناعية التي تتنافس فيها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى؟ أي منها ستزداد أهميته في المستقبل؟.....

تحليل العناصر الإستراتيجية

(أ) تحليل الوضع القائم:

ما هي العناصر الإستراتيجية الأكثر أهمية في البيئتين الداخلية والخارجية (الفرص المتاحة والمخاطر و عوامل القوة وعوامل الضعف) التي من المحتمل أن تؤثر بقوة على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي؟ (ضع قائمة من 5 إلى 10 عوامل).

(ب) معاينة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية

- هل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية الحالية مناسبة في ظل العناصر الإستراتيجية الرئيسية في البيئتين الخارجية والداخلية؟
- هل يجب تغيير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية؟ لماذا؟
- إذا تم تغييرها، ما تأثير ذلك على المؤسسة؟

تحليل البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية الأنسب

(أ) تحليل العناصر الإستراتيجية

- هل تصلح الاستراتيجيات الحالية لإنجاز الأهداف الإستراتيجية الحالية او المعدلة؟
- ما هي البدائل الإستراتيجية المناسبة المتاحة حاليا للمؤسسة؟ ما هي عوامل القوة وعوامل الضعف لكل منها؟ هل هنالك إمكانية لتطوير سيناريوهات إدارية لها؟

= دراسة إمكانية استخدام إستراتيجية القيادة بالكلفة او إستراتيجية التفرد = دراسة إمكانية استخدام إستراتيجية الاستقرار او إستراتيجية النمو او إستراتيجية الانكماش.

= دراسة إمكانية استخدام أي من الاستراتيجيات التشغيلية قد تكون مناسبة لتعزيز عملية تنفيذ أي من البدائل الإستراتيجية.

اختيار الإستراتيجية الأنسب

1- تحديد أي من البدائل الإستراتيجية من الممكن أن يشكل الإستراتيجية الأنسب لكل مستوى من مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.
2- علل هذا الاختيار من حيث قدرته على معالجة المشاكل على المدى البعيد القريب بحيث يتوافق بفاعلية مع العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية.
3- ما هي السياسات التي يجب أن تطور او تعدل بحيث تؤدي إلى تسهيل انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية.

تنفيذ الإستراتيجية المقترحة

(أ) ما هي البرامج التنفيذية التي يجب أن تطور لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة؟
- ❖ من سيقوم بتطوير البرامج التنفيذية؟
- ❖ من هو المسؤول عن هذه العملية؟

(ب) هل البرامج التنفيذية ممكنة الانجاز ماليا؟ هل الموازنات التقديرية ممكنة الإعداد؟ هل تم وضع الاولويات والجداول الزمنية للتنفيذ؟

(ج) هل هنالك حاجة لتطوير إجراءات معيارية جديدة لتوجيه الأعمال التنفيذية؟

الرقابة الإستراتيجية

(أ) هل لدى نظم المعلومات الإدارية القدرة على تزويد المدراء بالتغذية الراجعة الفعالة لتنفيذ الإستراتيجية وإحكام الرقابة على الأداء بالشكل المطلوب؟ هل تستطيع قياس ومراقبة عناصر النجاح الحرجة بالكفاءة المطلوبة؟

- هل نتائج الأداء ممكنة التحديد بدقة؟
- هل نظم المعلومات تزود متخذ القرار بالمعلومات المطلوبة عند الحاجة إليها؟

(ب) هل أدوات الرقابة الإستراتيجية المتوفرة تستطيع تأمين درجة عالية من التوافق مع الخطة الإستراتيجية قيد التنفيذ؟

- هل تستخدم معايير ومقاييس مناسبة؟
- هل يتمتع نظام الحوافز والمكافآت بالقدرة على فرز الأداء المتميز من غيره ومكافأته حسب الأصول؟

مما سبق يتضح لدينا أن أسلوب التدقيق الاستراتيجي يساعد على دراسة الوضع القائم في المؤسسة من كافة الجوانب ويسمح بتحديد دقيق للعناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. كما أن هذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الفعالة جدا في تحليل الحالات التي يتضمنها هذا الكتاب كما سيرد ذكره في الفصل الثامن.

أسئلة النقاش

1. ما هي مستويات الرقابة الإستراتيجية؟ ومن يمارسها فعليا في المؤسسة؟
2. متى تبدأ فعليا عملية تقييم الأداء والرقابة؟
3. استخدام الشكل رقم (7-2) لتكوين مسار زمني توضح من خلاله مراحل الرقابة الإستراتيجية.
4. ما معنى عناصر النجاح الحرجة؟ وما علاقتها بأولويات العمليات الرقابية أثناء التنفيذ؟
5. ما المقصود بالمكونات الإستراتيجية للنتائج؟ وما علاقتها بعناصر النجاح الحرجة؟
6. تحدث Hofer عن ثلاثة مقاييس لأداء المؤسسة في مجال القيمة المضافة، ادرسها بالتفصيل وطبقها على شركة مصانع الاسمنت الأردنية، مثلا.
7. ضمن عملية الرقابة الإستراتيجية يتم عادة تقييم أداء الإدارة العليا في المؤسسة أولا، لماذا؟ وكيف تتم عملية التقييم تلك؟
8. ناقش مشاكل قياس الأداء التي وردت في هذا الفصل.
9. ما هو التدقيق الاستراتيجي. وما هي أهميته؟ هل تعتقد انه أسلوب مفيد لتقييم أداء المؤسسة؟ لماذا؟

مراجع الفصل السابع

1. Wheelen, T. L. and J. D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", New Jersey: Prentice Hall. 2008.
2. Fredrickson, J. “Perspective on Strategic Management”, Harper and Row: New York, 1990.
3. Ibid, Wheleen and Hunger, 2008.
4. Drucker, P. "The Practice of Management, New York: Harper and Brothers, 1954.
5. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
6. S. Tully, “America’s Best wealth Creators” , Fortune (November 28, 1994), P. 143.
7. G. B. Stewart iii, “EVA Works- But not if you make these mistakes”, Fortune (May 1, 1995), pp. 117-118.
8. A. B. Fisher, “Creating Stockholder Wealth: Market Value Added”, Fortune (December 11, 1995), pp. 105-116.
9. R. S. Kaplan, and D. P. Norton, “Using the Balanced Scoreboard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review (Jan.-Feb. 1996), pp. 75-85.
10. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
11. Hodgetts, R. M. and M. S. Wortman, "Administrative Policy", 2nd Edition, New York: John Wiley, 1980. p. 128.
12. Kerr, S. "On The Folly of Rewarding A, While Hopping fot B, Academy of Management Journal, (Dec. 1975), pp. 769-783.
13. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.
14. D. B. Balkin, and L. C. Gomes-Mejia, ‘Matching Compensation and Organizational Strategy, Strategic Management Journal, (Feb. 1990), pp. 153-169.
15. Ibid, Wheelen and Hunger, 2008.

أسلوب دراسة وتحليل الحالة

استخدم أسلوب تحليل ودراسة الحالات الإدارية في الإدارة الإستراتيجية كأحد أهم الأساليب وأكثرها شعبية. وتتضمن الحالات الإدارية في هذا الكتاب عرضا مفصلا لمواقف إدارية حقيقية تمكن القارئ من معاينة الطريقة التي تنجح من خلالها المؤسسات أو تفشل في مواجهة تلك المواقف. وتشتمل كل حالة من الحالات المدرجة في هذا الكتاب مشكلة أو مجموعة من المشاكل الإدارية ذات الأبعاد الإستراتيجية التي يجب تحديدها ودراستها بتعمق ومحاولة وضع اقتراحات مبررة لمعالجتها.

ويتوجه هذا الكتاب إلى طلبة البكالوريوس والدراسات العليا في إدارة الأعمال وإلى الشركات التي ترغب في تدريب مدراء الإدارة العليا فيها على أساليب تحليل المواقف الإستراتيجية واستخلاص النتائج التي تساعدهم على التصدي للقرارات الإستراتيجية في مؤسساتهم.

ويقترح المؤلف أن يطلب من الطلبة في مرحلتي البكالوريوس والماجستير تحليل الحالات وإلقاءها في قاعة المحاضرة ومن ثم يفتح باب النقاش حول القضايا الإستراتيجية التي طرحت فيها. ويفضل أن يتبع الإلقاء الأسلوب التالي:

1. تقوم المجموعة المكلفة بتحليل الحالة وإلقاءها بإجراء التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة وتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص المتاحة للمؤسسة والمخاطر التي تعترض سعي المؤسسة للاستفادة من هذه الفرص) والبيئة الداخلية (عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة وفي الثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي الموارد والإمكانيات المتاحة حاليا فيها).
2. تحديد المشكلة الإستراتيجية الرئيسية والمشاكل الأخرى المساندة في الحالة، على أن يكون هذا التحديد واضحا ومدعما بالشرح والتحليل المنطقي المبني على الحقائق من واقع الحالة.

3. تحليل الوضع الراهن في المؤسسة وحساب المؤشرات الأدائية ذات العلاقة بالمشكلة أو المشاكل الرئيسية في الحالة وشرح مدلول هذه المؤشرات وعلاقتها المحتملة بالمشكلة الرئيسية.
4. معاينة المدراء ذوي العلاقة بالمشكلة وتحديد أدوارهم الإستراتيجية في المؤسسة وفي عملية اتخاذ القرارات فيها. والإشارة إلى أدوارهم في خلق أو معالجة المشكلة، الخ.....
5. دراسة وشرح البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لوضع حلول مناسبة للمشكلة قيد الدرس.
6. تقديم التوصيات وتدعيمها بالشرح المنطقي المبني على فهم المادة النظرية المطروحة في هذا الكتاب حول مفاهيم ونظريات وتطبيقات الإدارة الإستراتيجية.

هذا مع العلم أن بعض الحالات الإدارية التي يشتملها هذا الكتاب تصلح لأسلوب تقمص الأدوار وقد استخدمها المؤلف بنجاح في بعض محاضرات طلبة الدراسات العليا وفي دورات الأساليب الحديثة في الإدارة لكبار المدراء في بعض المؤسسات الأردنية.

التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي احد الأساليب المهمة في دراسة وضع الشركة الراهن. فالتحليل المالي يكشف عن الكثير من الاختناقات التي ربما اعتبرت مسؤولة عن التسبب في بعض جوانب المشاكل المطروحة في هذه الحالات الإدارية. ويسعى التحليل المالي إلى معاينة بعض المؤشرات المالية في المؤسسة لإلقاء بعض الأضواء على هذا الجانب الهام من عملها. وتتضمن المؤشرات الأدائية المالية أربعة أصناف:

1- معدلات السيولة التي تقيس قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها المالية في الأوقات المحددة.

2- مؤشرات الربحية والتي تقيس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق المعدلات المناسبة من الأرباح.
3- مؤشرات النشاط التي تقيس فاعلية المؤسسة في استخدام الأصول لديها.
4- مؤشرات الرفع المالي التي تقيس مساهمة أصحاب المؤسسة قياسا بالدائنين في تمويل عمليات المؤسسة الإنتاجية وغيرها.

الجداول من (8-1) إلى (8-5) تبين المؤشرات الأدائية المختلفة وكيفية حسابها ومدلولاتها:

جدول رقم (8-1): مؤشرات السيولة

المؤشر	المعادلة	المدلول
مؤشر السيولة	الأصول السائلة ÷ المطلوبات السائلة	يقيس قدرة المؤسسة على دفع ديونها الحالية من الأصول السائلة
المعدل السريع	(الأصول السائلة - المخزون ÷ المطلوبات السائلة	يقيس قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها قصيرة المدى من أصولها السائلة مطروحا منها المخزون
المخزون إلى رأس المال العامل	المخزون ÷ (الأصول السائلة - المطلوبات السائلة)	يقيس مستوى المخزون

جدول رقم (8-2): مؤشرات الربحية

المؤشر	المعادلة	المدلول
هامش الربح الصافي	الربح الصافي بعد الضريبة ÷ صافي المبيعات	يقيس نسبة الأرباح الصافية التي ينتجها الدينار الواحد من المبيعات
هامش الربح الإجمالي	(المبيعات - كلفة المبيعات) ÷ المبيعات الصافية	يقيس هامش الربح المتاح لتغطية المصاريف الأخرى غير مصاريف المبيعات
العائد على الاستثمار	الربح الصافي بعد الضريبة ÷ مجموع الأصول	يقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول ويبين العائد على كافة الأصول بغض النظر عن مصادر تمويلها
العائد على الملكية	الربح الصافي بعد الضريبة ÷ حقوق المساهمين	يقيس معدل العائد على القيمة الدفترية لحقوق المساهمين، ويستخدم عادة للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في إرضاء المساهمين
عائد السهم الواحد	الربح الصافي بعد الضريبة ÷ معدل عدد الأسهم العمومية	يقيس عوائد السهم الواحد

جدول رقم (8-3): مؤشرات النشاط

المؤشر	المعادلة	المدلول
دوران المخزون	المبيعات الصافية ÷ المخزون	يقيس عدد المرات التي بيعت فيها معدل المخزون خلال عام واحد
دوران رأس المال العامل	صافي المبيعات ÷ (كلفة المبيعات ÷ 365)	يقيس مدى كفاءة استخدام رأس المال العامل لتوليد المبيعات
دوران الأصول	المبيعات ÷ مجموع الأصول	يقيس مدى كفاءة استخدام جميع الأصول المستخدمة في الشركة
دوران الأصول الثابتة	المبيعات ÷ الأصول الثابتة	يقيس كم من المبيعات تعزى لكل دينار واحد من الأصول الثابتة

جدول رقم (8-4): مؤشرات الرفع المالي

المؤشر	المعادلة	المدلول
معدل الديون إلى الأصول	مجموع الديون ÷ مجموع الأصول	يقيس مدى استخدام الديون لتمويل أصول المؤسسة
معدل الدين إلى حقوق المساهمين	مجموع الديون ÷ حقوق المساهمين	يقيس نسبة التمويل عن طريق القروض إلى نسبة التمويل المقدم من المساهمين
معدل الديون طويلة الأجل إلى حقوق المساهمين	الديون طويلة الأجل ÷ حقوق المساهمين	يقيس نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق المساهمين
معدل المطلوبات السائلة إلى حقوق المساهمين	المطلوبات المتداولة ÷ حقوق المساهمين	يقيس نسبة التمويل قصير الأجل من الدائنين إلى التمويل من المساهمين

جدول رقم (8-5): مؤشرات أخرى

المؤشر	المعادلة	المدلول
معدل السعر إلى العوائد	السعر السوقي للسهم ÷ عائد السهم	يبين تقييم السوق لقيمة السهم الواحد، ويبين كم يعتبر المستثمر مستعدا لدفع قيمة للسهم
معدل دفع الفوائد للمساهمين	الفوائد السنوية للسهم ÷ معدل العائد السنوي للسهم	يقيس نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين

المؤشرات المالية متعددة المتغيرات

لمعرفة الصحة الإستراتيجية للمؤسسة تستخدم بعض المقاييس متعددة المتغيرات وفيما يلي وصف لأهمها:

1- معادلة "التمان" Altman: أو ما يسمى أحيانا "قيمة ز" Z-Value التي تتكون من معيار مكون من خمس متغيرات:

ز= 1.2 س1 + 1.4 س2 + 3.3 س3 + 0.6 س4 + 1.0 س5

حيث أن:

س1= رأس المال العامل ÷ مجموع الأصول (%)

س2= الأرباح المحتجزة ÷ مجموع الأصول (%)

س3= الأرباح قبل الفوائد والضريبة ÷ مجموع الأصول (%)

س4= القيمة السوقية لحقوق المساهمين ÷ مجموع المطلوبات (%)

س5= مجموع المبيعات ÷ مجموع الأصول (مرة)

المعيار:

1- إذا كانت قيمة ز اكبر من 3.0 فإن ذلك مؤشر على أن المؤسسة تتمتع بوضع أدائي صحي.

2- إذا كانت قيمة ز اقل من 1.81 فإن ذلك مؤشر على أن المؤسسة تعاني من مشاكل أدائية كبيرة.
3- إذا كانت قيمة ز بين 1.81 و 3.0 فإن ذلك مؤشر على أن المؤسسة في وضع بين الصحة والضعف، أي أن علامة سؤال كبيرة تكتنف وضع المؤسسة.

2- مؤشر النمو المستقبلي المستديم **Sustainable Growth**

يشير هذا المؤشر إلى نسبة معدل النمو المستقبلي الذي تستطيع المؤسسة انجازه باستخدام مواردها الذاتية.

المعادلة:

ن= (ر(1-ت)(1-د)) ÷ (ج-ر(1-ت)(1+د))

حيث أن:

ر= (الربح الصافي بعد الضريبة ÷ صافي المبيعات) (%)

ت= التوزيعات ÷ الربح الصافي بعد الضريبة (%)

د= مجموع المطلوبات ÷ حقوق المساهمين (%)

ج= (مجموع الأصول ÷ صافي المبيعات) x 100 (مرة)

والنتيجة انه إذا تطلب النمو المستقبلي المخطط له معدلا اكبر من ن إذن الحصول على موارد خارجية لتمويل هذا النمو يصبح ضروريا.

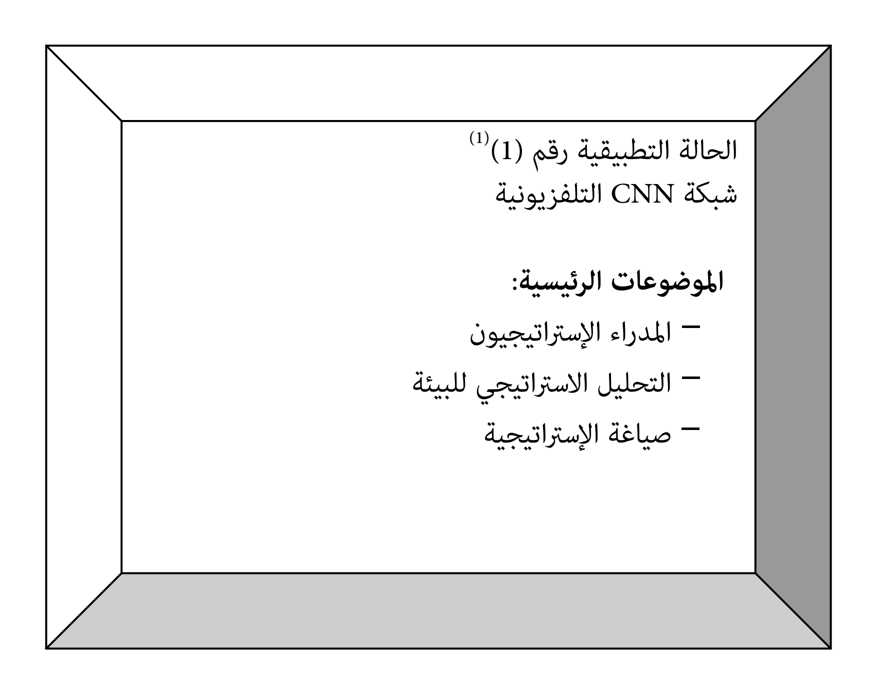
التدقيق الاستراتيجي

يستخدم أسلوب التدقيق الاستراتيجي لدراسة الحالة وتحليلها، ويعد هذا الأسلوب من أفضل أساليب تحليل الحالة ذات الإبعاد الإستراتيجية، ويتضمن الشكل رقم (8-6) نموذجا للاستخدام في تحليل الحالات التي يتضمنها هذا الكتاب. هذا مع العلم أن شرحا مفصلا لأسلوب التدقيق الاستراتيجي وكيفية استخدامه ورد ذكره بالتفصيل في الفصل السابع من هذا الكتاب.

شكل رقم (8-6): نموذج التدقيق الاستراتيجي

العناصر	التحليل		ملاحظات
	العوامل الايجابية	العوامل السلبية	
أولا: الوضع الراهن			
1- الأداء في الماضي			
2- التوجه للمستقبل			
أ- رسالة المؤسسة			
ب- الأهداف الإستراتيجية			
ج- الخطط الإستراتيجية			
د- السياسات			
ثانيا: التحليل الاستراتيجي			
1- تقييم أداء الإدارة العليا			
أ- مجلس الإدارة			
ب- الإدارة التنفيذية			
2- تحليل البيئة الخارجية			
أ- البيئة الاجتماعية العامة			
ب- بيئة التعامل المباشر			
3- تحليل البيئة الداخلية			
أ- البناء التنظيمي			
ب- الثقافة التنظيمية			
ج- الموارد المتاحة			

1- الموارد المالية			
2 الموارد البشرية			
3- موارد البحث والتطوير			
4- أنظمة المعلومات			
5- العمليات			
ثالثا: تحليل العناصر الإستراتيجية			
1- العنصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية			
أ- مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية			
رابعا: تحليل البدائل واختيار البديل الأنسب			
1- البدائل الإستراتيجية			
2- الإستراتيجية المقترحة			
خامسا: التنفيذ			
سادسا: التقييم والرقابة الإستراتيجية			



[1] **المصدر، بتصرف:**
Wheelen, T. and D. Hunger, " Strategic Management and Business Policy: Text and Cases"**, New Jersey: Prentice Hall.**

ولد تد تيرنر في مدينة سنسيناتي في ولاية أوهايو الأمريكية عام 1938. كان والده اد يعمل في حقل الدعاية والإعلان، حيث اشترى شركة صغيرة للدعاية عام 1940 مقرها في مدينة سافانا في ولاية جورجيا ونقل عائلته لتعيش معه هناك. كان اد رجل صارما وعصامي ولد لعائلة فلاحية فقيرة في ولاية ميسيسيبي، وانعكس أسلوبه الصارم في إدارة شؤونه على ابنه تد حيث كان يطلب منه أن يقرأ كتابا جديدا كل يومين. عندما كان في الحادية عشرة من عمره أرسله والده إلى مدرسة عسكرية في ولاية تنيسي رغم مقاومته الشديدة وكرهه لتلك المدرسة، وتخرج بعد ست سنوات ليكون من ضمن أعلى خمسة عشرة بالمائة من الخريجين. في إحدى العطل الصيفية من دراسته الثانوية طلب منه والده أن يعمل في شركته كعامل غير ماهر يقوم ببعض أعمال الحفر والتنظيف مقابل 50 دولارا في الأسبوع على أن يخصم منها 25 دولارا مقابل سكنه في منزل العائلة. وقد قال تد في وقت لاحق "لقد وضع والدي البراغي والمسامير المناسبة في جسمي وعقلي، ولو لم يعمل ذلك فلن أكون ما أنا عليه الآن، وأضاف: لقد صنع مني رجلا حديديا...". وبعد تخرجه من الثانوية العامة ابلغ والده برغبته في دراسة الأدب، وكان ذلك بعد أن التحق بالجامعة وباشر الدراسة. فأرسل له أبوه رسالة غاضبة وصف فيها أفلاطون وأرسطو بالسفلة وطلب منه التحول فورا إلى دراسة الإدارة والاقتصاد. في إحدى سنوات دراسته الجامعية في جامعة بروان قام بإطلاق عيار ناري من بندقية صيد فسقطت على منزل مجاور وأشعلت النار في البيت المجاور لسكن الطلبة. وكان سبب المشكلة أن والده منعه من العمل لدى نادي لقوارب الصيد مما أدى بتد إلى تناول الكحول للمرة الأولى في حياته ضاربا عرض الحائط باتفاق بينه وبين والده بان لا يناول الكحول قبل أن يبلغ سن الحادية والعشرين مقابل جائزة قيمتها 5000 دولار. ونتيجة للنار التي تسبب في إشعالها فصل من الجامعة وعاد بدون شهادة جامعية ليعمل مع والده في شركته الخاصة، واخذ في الغوص في تفاصيل العمل الدقيقة. وقد بدأ عمله هذه المرة في تنظيف الأعشاب حول اللافتات

الإعلانية في الشوارع وغير ذلك من الأعمال البسيطة. وفي وقت لاحق أرسله والده لإدارة فرع شركته الجديد في مدينة ميكون. وفي عام 1962 قام والده بتوسيع نطاق عمل شركته الصغيرة وفتح عمليات جديدة في أربعة مدن، بالإضافة إلى شراء شركة أخرى عاملة في مدينة أتلانتا. نتيجة لهذا التوسع غير المدروس انهارت الأوضاع المالية للمؤسسة، وانتحر والد تد على اثر ذلك.

التحدي الأول:

في العام التالي وجد تد نفسه مسئولا مسؤولية مباشرة عن الإرث الذي ورثه عن والده المنتحر. لقد كانت مؤسسة والده تعاني من نقص كبير في السيولة ودين بلغ ست ملايين دولار. وقد أبلغته البنوك الدائنة أنها لا تثق في قدرته على إدارة المؤسسة وأنها لن تواصل منحه التسهيلات المالية المتفق عليها وان عليه أن يجد طريقة يبيع فيها ما تبقى من الشركة لدفع الديون في أوقاتها المحددة، إلا انه رفض ذلك واستطاع إقناع البنوك بمنحه مهلة قصيرة لإعادة ترتيب المؤسسة بصورة تضمن الوفاء بالديون في أوقاتها. وقام ببيع أجزاء من موجودات المؤسسة لتحسين وضع السيولة فيها، وأعاد جدولة الديون وأعاد صياغة بعض العقود الهامة مع زبائن المؤسسة، وقام بتعيين فريق بيع على مستوى عال من الكفاءة. وخلال عامين أخذت أوضاع المؤسسة بالاستقرار التدريجي واخذ يسدد الديون في مواعيدها، ومع نهاية عام 1969 تم تسديد الديون بالكامل.

التحدي الثاني:

في الوقت الذي بدأت فيه أوضاع الشركة بالاستقرار، اخذ تد بالتطلع إلى الأمام باحثا عن فرص جديدة للنمو. وأخذت تتنامى لديه القناعة بأن نطاق عمل المؤسسة الحالي لا يلبي الحد الأدنى من طموحاته الواسعة خاصة أن العمل الحالي لا يستوعب إلا نصف وقته، فقرر أن يتوسع أفقيا وذلك بإضافة خطوطا جديدة إلى المؤسسة، خطوطا وصفها بأنها يجب أن تضيف إلى عمله عنصر الإثارة. فقرر شراء محطتي إذاعة تعملان في منطقة أتلانتا، وقرر على اثر ذلك تغيير اسم شركته إلى شركة تيرنر للاتصالات ومع ذلك لم يوفق في شراء هاتين المحطتين

بسبب ارتفاع أسعار الشراء. وفي عام 1970 قرر شراء محطة للتلفزيون (قناة 17) كانت تعاني من خسائر فادحة بلغت 50000 دولار شهريا عند شراءها. ومن اجل تمويل ذلك اضطر إلى إعلان مؤسسته مؤسسة عامة وطرح أسهمها في السوق المالي لتوفير المبالغ المالية المطلوبة لشراء القناة 17 واحتفظ لنفسه بـ 47% من الساهم فقط.

لقد كان التحدي الكبير لتد هو كيف يقنع مواطني مدينة أتلانتا بمشاهدة القناة 17 ذات السمعة غير الطيبة. فلجأ إلى تغيير العاملين فيها بالكامل ووضع كل ما لديه من إمكانيات مالية وما استطاع الحصول عليه من الإمكانيات البشرية والتكنولوجية في هذه المحطة. واخذ بالتركيز على الأفلام والمسلسلات القديمة نسبيا والخالية من مناظر العنف والجريمة، وكان يختار الأفلام والمسلسلات بنفسه. ووقع مجموعة من الاتفاقيات مع الأندية الرياضية في منطقة أتلانتا لنقل مبارياتهم على الهواء مباشرة للمشاهدين. وما هي إلا فترة وجيزة حتى أصبحت القناة 17 تتقدم في استفتاءات المشاهدين إلى مرتبة متقدمة مما زاد إقبال الشركات والمؤسسات على بث إعلاناتها من خلالها، ومع مطلع عام 1972 أخذت القناة تسجل ربحا للمرة الأولى منذ تأسيسها. وبينما كانت القناة 17 في بداية مرحلة التعافي قام تد بشراء محطة تلفزيونية متعثرة في ولاية نورث كارولاينا من أمواله الخاصة وليس من أموال المؤسسة التي يمتلك 47% منها بسبب رفض مجلس الإدارة لاقتراحه بشراء المحطة الجديدة.

ظهور شبكة CNN

في مطلع عام 1979 قام تد بوضع خطط إستراتيجية جديدة موضع التنفيذ. فقد قرر إنشاء محطة متخصصة في تقديم النشرات والبرامج الإخبارية على مدار الساعة من خلال شبكة التلفزة بالكوابل. ومع نهاية عام 1979 كانت الشركة قد أنفقت 6،7 مليون دولار لإنشاء البنية التحتية لشبكة CNN وتضمن ذلك شراء الأجهزة الرئيسية للبث التلفزيوني وتجهيز المقر الرئيسي وتعيين الكوادر البشرية وتدريبهم وإعدادهم للعمل. خلال الفترة من 1979 إلى 1984 بذل تد تيرنر

والشركة جهودا إدارية كبيرة واستخدموا إمكانيات متنوعة لوضع شبكة الـ CNN على قدميها، إلا أن تلك الجهود والإمكانيات الأهداف الموضوعة كما يجب إن يكون. ومع إطلالة عام 1985 أخذت الشبكة في تحقيق بعض الأرباح المتواضعة.

في شهر نيسان عام 1985 أعلن تد تيرنر عن نيته لشراء شبكة CBS الأولى في ذلك الوقت من بين الشبكات التلفزيونية الثلاث التي تبث برامجها إلى الأمة الأمريكية والمعروفة بشبكات التلفزة القومية. كان حجم شبكة CBS يشكل 17 ضعف حجم شركته بكافة فروعها ومحطاتها. إلا أن شبكة الـ CBS رفضت عروض الشراء المقدمة من تد تيرنر. فلجأ إلى أسلوب السيطرة القسرية على الشبكة وذلك بمحاولة شراء أسهمها المتداولة في الأسواق المالية. كان لدى الشبكة 30 مليون سهم بقيمة سوقية بلغت 6، 7 مليار دولار أمريكي، أي 254 دولار للسهم الواحد. إلا أن مجلس إدارة شبكة الـ CBS قرر اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة لمنع تد تيرنر من السيطرة على الشبكة وذلك باتخاذ الإجراءات التالية:

1- اللجوء إلى الاقتراض على نطاق واسع لإضعاف وضع الشبكة المالي.

2- شراء أسهم الشبكة من الأسواق المالية بأسعار عالية أدى إلى رفع أسعار الأسهم مما خلق أوضاعا غير ملائمة لتد تيرنر فقرر الاعتراف بالهزيمة ووقف محاولاته للسيطرة عليها.

وخرج تد تيرنر من هذه المعركة بخسارة بلغت 18.2 مليون دولار على شكل مصاريف إدارية وقانونية وغيرها.

بعد أسبوع واحد من فشل محاولته للسيطرة على شبكة الـ CBS أعلن عن توصله إلى اتفاق مع الشركة المتحدة للأعمال الفنية لشرائها بسعر بلغ 1.5 مليار دولار أي 29 دولار للسهم الواحد. وكان سعر أسهم هذه المؤسسة في الأسواق المالية في يوم الشراء 24 دولار للسهم الواحد.

في عام 1988 قامت الشركة بإنشاء قناة جديدة للبث التلفزيوني عبر الكوابل تقدم خدمات التلفزة بالكوابل للقنوات الأخرى العاملة، وتركزت هذه الخدمات على الأفلام المأخوذة من الشركة المتحدة للأعمال الفنية التي تم شراءها في وقت سابق.

شبكة CNN

تعتبر شبكة CNN أهم انجازات تد تيرنر على الإطلاق. فمنذ نشأتها في الأول من تموز عام 1980، كانت خدماتها التلفزيونية متوفرة لحوالي 1.7 مليون عائلة في الولايات المتحدة. بعد سبعة أشهر من ذلك التاريخ، كانت الشبكة تزود 663 قناة تلفزيونية بالكوابل ببرامجها الإخبارية الوطنية والمحلية من أخبار سياسية واقتصادية واجتماعية ورياضية، إضافة إلى البرامج الإخبارية العالمية. ومع نهاية عام 1991 كانت برامج شبكة CNN تشاهد عبر تلفزيونات 85 مليون عائلة أمريكية وذلك بمعدل نمو بلغ 10.000 مشترك في اليوم. كما أن برامج هذه الشبكة أصبحت تصل إلى دول البحر الكاريبي واستراليا وكندا واليابان وأوروبا وبعض الدول الأسيوية والإفريقية وأمريكا الجنوبية والفلبين، أي ما مجموعة 140 بلدا في ست قارات. وبنهاية العام المالي 1991 كانت حصة البرامج التلفزيونية الإخبارية من العائد المالي على المؤسسة حوالي 480 مليون دولارا، أي ما نسبته 32% من مجموع العوائد على عمليات الشركة بكافة جوانب عملها. وأخذت سمعة هذه الشبكة بالانتشار وخاصة بعدما نجحت في أن تصبح المصدر الوحيد للأخبار المصورة أثناء حرب الخليج الثانية، حيث كانت تنقل من بغداد صور الدمار المروع للمدينة تحت وطأت القصف الجوي المنقطع النظير، وصور صواريخ توما هوك بعيدة المدى المنطلقة من حاملات الطائرات والسفن الحربية في البحر الأحمر، وهي تهبط لتدمير أهدافها المحددة في بغداد. وكانت تجربة الشبكة في نقل وقائع الحرب المصورة إلى العالم إحدى أهم نقاط التحول الإستراتيجية في حياتها، وأدى ذلك إلى أن تصبح CNN جزاءا هاما من مصادر الأخبار في العالم.

القوى البشرية

بدأت الشبكة عملها عام 1980 بمجموعة من الموظفين مكونة من 400 شخص بين صحفي ومراسل وإداري وفني. كان هذا الطاقم يدار من قبل السيد ريس شنفيلد البالغ من العمر 25 عاما، ويعود إليه الفضل في النجاحات الأولية التي حققتها الشبكة عام 1985.

يقع المقر الرئيسي لعمليات الشبكة في أنظمة تيرنر للبث التلفزيوني الواقع في مدينة اتلانتا في ولاية جورجيا الأمريكية. إضافة إلى مجموعة من المكاتب الإقليمية في واشنطن ومدينة نيويورك وشيكاغو ودالاس وديترويت ولوس انجلوس وميامي وسان فرانسيسكو. كما أن لدى الشبكة مجموعة من المكاتب في بعض الدول الأجنبية بلغت 18 مكتب عام 1991. وبحلول عام 1990 كان لدى الشبكة القدرة على نقل الأحداث حية على الهواء ومباشرة عند وقوعها في أي مكان على وجه الكرة الأرضية وذلك باستخدام محطات التلفزة المحلية وأطقم التصوير والمراسلين المحليين عند الحاجة. وتقول إدارة الشبكة أن لديها قدرة غير مسبوقة على النقل الحي المباشر لأي حدث يقع في أي مكان في العالم سواء وقع في الليل أم في النهار، لأن الأساس في ذلك أن تنقل الخبر عند وقوعه وليس الانتظار لموعد الأخبار المحدد في أنظمة البث التلفزيوني الأخرى.

إن هذا الفلسفة في عملية بث الأخبار يتمتع بمجموعة من الميزات تتمحور حول القدرة على التعامل المباشر مع الخبر عند وقوعه:

1- إن وقف البث المعتاد للبرامج المعدة لإفساح المجال للمراسلين لبث الأخبار الجديدة يؤدي إلى خلق عنصر الإثارة لدى المشاهدين.

2- تعتمد الشبكة على إستراتيجية البقاء مع الخبر الجديد دون أن يكون هنالك أية محددات زمنية لفترة البقاء مع هذا الخبر.

3- عندما يكون البث التلفزيوني حيا على الهواء تبقى الشبكة التزامها بالبقاء مع الحدث حتى عندما يدخل الحدث في مرحلة انعدام الإثارة، وذلك بإجراء المقابلات مع المراسلين وأصحاب العلاقة بتطورات الحدث مما يؤدي إلى إلقاء المزيد من الأضواء على خلفيات الحدث وإمكانيات تطوره في المستقبل.

إلى أن نقطة الضعف الرئيسية لدى الشبكة هي تكرار نفس البرامج الإخبارية كل عدة ساعات وذلك لتتمكن من إشغال فترة البث الدائمة على مدار 24 ساعة في اليوم. وتشير الدراسات في الولايات المتحدة إلى أن معدل عدد المشاهدين الذين

يشاهدون برامج الشبكة بلغ 685.000 عائلة في اليوم عام 1991 بالمقارنة لمعدل 391.000 عائلة عام 1990 وذلك ناتج عن تغطية حرب الخليج الثانية.

العوائد المالية من الاشتراكات والدعاية والإعلان

تسمح الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الشبكة ببث عشرة دقائق من الدعاية التجارية لكل ساعة من ساعات البث اليومي. وقد بلغت عوائد الدعاية التجارية عام 1991 مبلغ 172 مليون دولار، بينما كانت عام 1990 151 مليون دولار. وتحصل الشبكة على دعايات من أكثر من 100 شركة أمريكية من الشركات الكبرى ذات الاعتماد الكبير على الدعاية الدائمة لمنتجاتها في السوق القومية. أما في مجال اشتراكات الكوابل فقد بلغت عوائدها عام 1991 حوالي 154 مليون دولار قياسا بمبلغ 142 مليون دولار عام 1990.

في إحدى المناسبات خلال السنوات الأولى المتعثرة للشبكة ظهر تد تيرنر على الشبكة القومية ودعا مواطنيه الأمريكيين إلى التبرع النقدي لدعم شبكة CNN وقال انه يحب هذه الشبكة ويرغب في أن تستمر، وبلغ مجموع التبرعات 25 مليون دولار. واستخدم تد هذا المبلغ في إنشاء لواقط في مكاتب أعضاء الكونغرس الأمريكي لبرامج CNN.

في عام 1982 قام تد تيرنر بإنشاء قناة تلفزيونية بالكوابل لبث الأخبار الموجزة، بحيث تبث الأخبار الموجزة كل نصف ساعة على مدار اليوم. وتتضمن النشرة الموجزة الأخبار العالمية والقومية والمحلية والأخبار الرياضية وحالة الطقس والأخبار الاقتصادية والمالية. وفي مطلع عام 1991 كان مجموع العائلات الأمريكية التي تشاهد الأخبار الموجزة 48 مليون عائلة، وبلغت عوائد الدعاية والإعلان 76 مليون دولار مقارنة مع 69 مليون دولار في العام السابق.

شبكة CNN الدولية

بدأت عملية بث الأخبار والبرامج الإخبارية من خلال شبكة CNN الدولية عام 1986 وأخذت تنتشر بسرعة إلى كافة أنحاء العالم. في عام 1988 كانت الشبكة تقدم خدماتها الإخبارية في أكثر من 56 بلدا في العالم، في حين وصل هذا

الرقم إلى 140 دولة عام 1992. وبلغت عوائد هذه الشبكة 51.3 مليون دولار عام 1991 مقارنة مع 24.8 مليون دولار عام 1990.

تلوين الأفلام غير الملونة

عمد تد تيرنر إلى البدء بمشروع لتلوين الأفلام القديمة المصورة بالأبيض والأسود في المكتبة الخاصة بشركته. واشتمل ذلك على تلوين 250 فلما قديما من الأفلام ذات الشعبية العالية. ويكلف تلوين الفلم التلفزيوني الواحد مبلغا ما بين 225.000 إلى 300.000 دولارا أمريكيا. ويعتقد تد تيرنر أن تلوين تلك الأفلام سيزيد العوائد التي تجنيها الشركة من بث هذه الأفلام.

تد تيرنر في الميزان

تتصف الطريقة التي يتعامل بها تد تيرنر مع العمل ومع الآخرين بكونها بالغة الشفافية وشديدة الإثارة ومدعاة للاختلاف. ويبدو في مقابلاته المتكررة مع وسائل الإعلام انه لا يتردد عن الإفصاح عما لديه بوضوح خال من الدبلوماسية التي يتصف بها رجال الأعمال الآخرين. فمنذ استلامه لزمام الأمور في مؤسسة والد المنتحر، عمد الصحفيون ورجال الإعلام إلى وصفه بنعوت شتى على شاكلة تد الرهيب، القائد الشجاع، الطفل، الجنرال، فم الجنوب الأمريكي، الثائر، المخلص، ذو اللسان الذي لا يتوقف عن الحديث، كثير الكلام، المخلص، الممتع، المحبوب، الدنجوان. ووصفه آخرون بأنه ذو ميول إنسانية، ورومانسي، وأشهر البحارة في العالم. وقد اختارته مجلة التايم شخصية عام 1991 وظهر ضمن قائمة أغنى أغنياء العالم في مجلة فوربس عام 1991. في عام 1991 تزوج الممثلة الأمريكية البالغة الشهرة جين فوندا.

يتمتع تد تيرنر بالقدرة الفائقة على التحفيز الذاتي والحيوية المتقدة في العمل، ويتصف بالإصرار العنيد على بلوغ الهدف بغض النظر عما يتطلبه ذلك الهدف. في إحدى المقابلات مع وسائل الإعلام قال: أنني احمل احتقارا شديدا لأولئك الأشخاص الذين لا يبذلون قصارى جهدهم في انجاز أعمالهم. وقال: أن والده نصحه يوما بأن لا يعمد إلى وضع أهداف قصيرة المدى، بل عليه أن يخلق في

نفسه ميولا لوضع أهداف يتطلب انجازها وقتا يتجاوز عمره المتوقع. فمن وجهة نظر والده أن الأهداف التي ينجزها الشخص خلال حياته ستؤدي به إلى الشعور بالفراغ لأنه لم يعد هنالك ما ينجزه. يحب الثراء ويقول: إن الحياة لعبة قصيرة، وتسجيل النقاط لصالحك في هذه اللعبة لا يتم إلا بواسطة الثراء. ويتصف بأنة حثيث السعي للنجاح ويقول: منذ نعومة أظافري وأنا اشعر بضغط هائل في داخلي من اجل أن أكون منافسا من الدرجة الأولى وان أكون عاملا وليس شخصا يسعى للجاه بدون عمل. ويقول عنه مرؤوسيه بأنه صارم في العمل وفي نفس الوقت شديد الحرص على أن يكون عادلا، وأمينا مع الجميع. ويصفه زملاؤه المدراء العاملين معه بأنه يمتلك حسا عميقا وغريبا بما يجب عمله ومتى يجب أن يعمل، وان لديه نظرة ثاقبة لا تخطئ في الأمور وفي عملية اتخاذ القرارات. ويضيفون أن لديه قدرة فائقة على توليد الأفكار المتناثرة ومن ثم إعادة تجميعها في صورة ذات مغزى في زمن وجيز. ويعتمد أسلوبه في الإدارة على منح الصلاحيات الواسعة لمرؤوسيه المدراء تاركا لهم الحرية التامة في اتخاذ القرارات الإدارية وعمليات تسيير الأعمال اليومية للمؤسسة. وكقاعدة صارمة، فإنه لا يتدخل في الطريقة التي يمارس من خلالها المدراء أعمالهم إلا إذا شعر أن هنالك خطأ ما فيتدخل عند ذلك لتصحيح المسار. ويعتقد المحللون الإداريون أن المدراء تحت قيادته ينتمون إليه طواعية ويستمدون مستوى عال من التحفيز بالهام من أسلوبه القيادي. احد المدراء ذوي النفوذ في المؤسسة قال: أن هذا الرجل يعتمد أسلوبا إداريا يجعله دائما الرابح، انه لا يخسر أبدا، والاهم من ذلك أن من يعمل معه يستمد هذه الروح الفائزة منه.

يقول عنه احد كبار المدراء في المؤسسة: أن لدى هذا الرجل رغبة جامحة للانتصار، وإذا صدف انه خسر قضية ما، فانه يحول تلك الخسارة إلى نصر، ولكن كيف يستطيع عمل ذلك، الحقيقة أنني لا اعلم. ويضيف انه في مواقف معينة يشعر أن تد يسير في طريق خاطئ، وعندما أحاول إيقافه فأنني اشعر أن مهمتي أكثر صعوبة من إيقاف قطار يسير بسرعة مجنونة.

ومع كل هذه الأقاويل عن تد تيرنر، فإنه يرى نفسه بصورة مختلفة، فيقول:

لا اعتقد أن الانتصار هو كل شيء، إنها غلطة كبيرة أن يعتقد ذلك أي شخص. إن المهم هو أن يحاول الإنسان أن ينتصر ويحقق أهدافه، وهذا من وجهة نظري هو الأهم. أن الأكثر أهمية في حياة الأفراد والأمم أن تكون إنسانا وان تكون عادلا وان تساهم في جعل العالم مكانا مناسبا لحياة الناس.. مكانا يخلو من الظلم والقهر. ويضيف: إن أكثر الناس تعاسة ممن قابلتهم في حياتي هم الأغنياء وخاصة أصحاب الثروات الطائلة. والآن إذا قمت باستفتاء لكل الأشخاص في العالم وسألتهم ما الذي يتمنونه أكثر من غيره، فسترى أن أكثرهم يرغب في أن يكون مليونيرا. وأقول لك بأمانة انك يجب أن تكون مليونيرا لتشعر كم أن ذلك غير مهم. لقد كرمني الـلـه بقدرات فردية متميزة في القيادة والتوجيه وجمعت ثروة طائلة لم أكن احلم بالحصول على جزء منها. ولكن إذا رغبت أن استمر في تحقيق النجاح فأن ذلك يجب أن يكون في مجال آخر.. في مجال خدمة الإنسان، فمجتمعنا يفتقر إلى القادة المتميزين، وينقصه القائد القادر على تجميع الناس حوله لانجاز التغيير إلى الأفضل.. وإذا سألتني ماذا ارغب أن أكون، فأن جوابي إنني ارغب أن أكون ذلك القائد.

الحالة التطبيقية رقم (2)[1]
شركة مصانع الاسمنت الاردنية

الموضوعات الرئيسية:

- إستراتيجية التعامل مع السوق الدولي.
- إستراتيجية الاندماج.
- تأثير السياسات الرسمية على إستراتيجية المؤسسة.

(1) **المصدر، بتصرف:**
أعدت الحالة من قبل أ.د. فايز الزعبي – جامعة مؤتة – الأردن، لاستخدامها في المناقشات الصفية – 1995.

مقدمة

أنشأت شركة وطنية للاسمنت عام 1951 برأسمال قدرة مليون دينار أردني مشاركة بين القطاع الحكومي (49%) والقطاع الخاص (51%) بهدف استخدام الخامات المتوفرة في الأردن لإنتاج مادة الاسمنت وتسويقها داخل وخارج الأردن بشكل مباشر أو من خلال وسطاء. وقد منحت الحكومة الأردنية الشركة احتكارا كاملا لسوق الاسمنت المحلي في الأردن.

وقد شرعت الشركة التي أصبحت شركة عامة مساهمة في الإنتاج في عام 1954 بخط إنتاجي واحد بطاقة إنتاجية بلغت 200 طن يوميا، وفي عام 1959 أضافت الشركة خطا إنتاجيا ثانيا بطاقة إنتاجية بلغت 300 طن يوميا. في عام 1963 تمت إضافة خط إنتاجي ثالث بطاقة إنتاجية بلغت 300 طن يوميا، أما الخط الرابع فقد انشأ عام 1966 بطاقة إنتاجية بلغت 700 طن يوميا وذلك استجابة لزيادة الطلب على الاسمنت في السوق المحلي.

في عام 1977 شهدت الأردن طفرة كبير في النمو الاقتصادي شملت جوانب الحياة المختلفة ومنها قطاع الإنشاءات، مما حدى بالشركة إلى بناء الخط الإنتاجي الخامس بطاقة إنتاجية تصل إلى 2000 طن يوميا. ومع ذلك استمر الطلب على مادة الاسمنت في السوق الأردني شديدا ويزيد عن العرض الذي تقدمه الشركة. واستجابة لذلك قامت الشركة عام 1983 بإضافة الخط الإنتاجي السادس بطاقة إنتاجية بلغت 3000 طن يوميا، وشرعت في دراسات الجدوى لبناء خط إنتاجي سادس، إلا أن حملة مضادة لبناء هذا الخط قادتها شركة اسمنت الجنوب أدت إلى إحباط خطة بناء الخط السادس تلك، على أساس أن ما لا تستطيع شركة مصانع الاسمنت الأردنية تلبيته من الطلب على الاسمنت في السوق المحلي من الممكن تلبيته بواسطة شركة اسمنت الجنوب التي أنشئت أصلا لإنتاج الاسمنت وتسويقه خارج الأردن. وهذا في الحقيقة ما تم فعلا حيث بدأت شاحنات شركة اسمنت الجنوب بنقل الاسمنت إلى مواقع بيعه في مختلف المدن الأردنية. علما أن الطاقة

الإنتاجية لشركة اسمنت الجنوب قد بلغت 6200 طن يوميا من الاسمنت البورتلاندي العادي.

مع انتهاء مرحلة الطفرة في النمو الاقتصادي الأردني بحلول عام 1985، أخذت الشركتان تواجهان مشاكل عديدة في المجالات المالية والتسويقية، حيث انخفضت مستويات الطلب الداخلي على مادة الاسمنت في نفس الوقت الذي انخفض فيه الطلب في أسوق التصدير الخارجية كما يبين ذلك الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): التطور الزمني للإنتاج والمبيعات وتجارة الاسمنت للفترة من 1954-1994 (آلاف الأطنان)

الفترة الزمنية	الإنتاج	الاستيراد	التصدير	الاستهلاك المحلي	مجموع المبيعات	التغير %
54-50	86	178	0	256	256	0
59-55	525	164	0	697	697	172
64-60	1267	52	36	1230	1266	81
69-65	1914	61	223	1701	1924	52
74-70	2666	0	906	1782	2688	39
79-75	2933	1604	54	4520	4574	70
84-80	5884	2859	187	8476	8663	89
89-85	9945	0	1920	7883	9803	13
94-90	14341	0	5354	10606	15960	63

في أواخر عام 1985 اتخذ قرار ينص على دمج شركتي الاسمنت في شركة واحدة تسمى شركة مصانع الاسمنت الأردنية، ونتج عن الدمج واحدة من اكبر شركات الاسمنت في العالم.

وهكذا أصبحت الشركة تمتلك مصنعين، الأول في مدينة الفحيص غرب العاصمة عمان والثاني في منطقة الرشادية في محافظة الطفيلة على بعد 220 كيلو مترا إلى الجنوب من عمان. يعمل مصنع الفحيص حاليا بطاقة إنتاجية قصوى تبلغ 1.41 مليون طن سنويا، بينما تبلغ الطاقة الإنتاجية لمصنع الرشادية 1.86 مليون طن سنويا، أي بطاقة إنتاجية إجمالية تصل إلى 3.27 مليون طن سنويا. كما أن الشركة تعمل حاليا على تنفيذ خطط لزيادة الطاقة الإنتاجية لمصنعي الشركة بحوالي 400 ألف طن سنويا لتصل الطاقة الإنتاجية الكلية القصوى إلى 3.7 مليون طن. هذا مع العلم أن الطاقة الإنتاجية التشغيلية لخطوط الإنتاج في كلا المصنعين قد بلغت 80% خلال الأعوام القليلة الماضية.

تنتج مصانع الشركة نوعين من الاسمنت، النوع الأول هو الاسمنت البورتلاندي العادي حيث يشكل إنتاج هذا النوع 90% من الطاقة الإنتاجية الكلية للشركة. أما النوع الثاني فهو الاسمنت المقاوم للأملاح ويشكل حوالي 10% من مجمل إنتاج الشركة. تمتلك الشركة مناطق واسعة للتعدين في مناطق مجاورة لمصنعيها، ويقدر العمر الافتراضي لمخزون المادة الخامة فيها بحوالي 40 عاما. في عام 1989 ومع مطلع حقبة التسعينيات شهد السوق العالمي نموا كبيرا في مستويات الطلب على الاسمنت في، مما فتح أفاقا واسعة أمام الشركة في مجال التصدير. الجدول رقم (2) يشير إلى التغيرات الكبيرة التي حدثت في مستويات الطلب على مادة الاسمنت في السوق الدولي والمحلي.

جدول رقم (2): مقارنة الإنتاج والأرباح ومستويات الطلب على الاسمنت في فترتين زمنيتين (آلاف الأطنان للإنتاج وآلاف الدنانير للأرباح)

العوامل	1985-89	1990-94	التغير	التغير %
الإنتاج	9945	14341	4396	44
مجموع المبيعات	9803	15960	6157	63
المبيعات المحلية	7883	10606	2723	34
التصدير	1920	5354	3434	179
الأرباح الصافية	12982	55465	42781	337

أما في السوق المحلي فقد شهد الطلب على مادة الاسمنت نموا كبيرا بسبب الزيادة الكبيرة في أعمال الإنشاءات الناتجة عن هجرة أعداد كبيرة من المواطنين الأردنيين من الكويت بسبب حرب الخليج الثانية واجتياح القوات العراقية لدولة الكويت، كما يبين الجدول رقم (2) أعلاه.

نتيجة لزيادة الطلب على استهلاك الاسمنت في السوق المحلي اضطرت الشركة إلى إلغاء بعض عقودها الخارجية لتصدير الاسمنت في محاولة منها لتغطية السوق المحلي. ففي حين قفزت مبيعات الشركة المحلية من 1.5 مليون طن عام 1992 إلى 2.8 مليون طن عام 1993 فأن المبيعات الخارجية تراجعت من 1.3 مليون طن عام 1992 إلى 88 مليون طن عام 1993.

الإستراتيجية الإنتاجية

تعاني صناعة الاسمنت في الأردن من مشكلة التناقض الذي يحدث أحيانا بين استراتيجيات الشركة في التعامل مع السوق المحلي وإستراتيجيتها في التعامل مع السوق الدولي. فبينما تتمتع الشركة باحتكار سوق الاسمنت الداخلي مما يعني استقرارا استراتيجيا للبيئة التي تتعامل معها إستراتيجية الشركة بكل الفوائد التي توفرها حالة التأكد تلك، فأنها تعاني حالة من عدم التأكد فيما يتعلق بأداء

استراتيجياتها في السوق الدولي الذي يتصف بعدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ بتطوراته. أن هذه المشكلة تؤدي عادة إلى حالة من الارتباك التكتيكي يؤدي إلى مضاعفات على المستوى الاستراتيجي كتلك التي حدثت عام 1993 حيث اضطرت الشركة أمام ضغط الطلب المحلي على مادة الاسمنت إلى إلغاء جزء من عقودها الخارجية. أن إلغاء العقود التصديرية الخارجية يلحق أضرارا بالغة بسمعة الشركة في الأسواق الخارجية التي تتسم بمستويات عالية من التنافس.

أما فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية للشركة فقد شهدت نموا سريعا خاصة في حقبة الثمانينات من القرن الماضي بسبب إنشاء شركة اسمنت الجنوب ومن ثم اندماج الشركتان في شركة واحدة عام 1985. الجدول رقم (4) يتضمن التطورات التي حدثت للطاقة الإنتاجية الإجمالية للاسمنت في الأردن، حيث ارتفعت الطاقة الإنتاجية الفعلية من 41% في الفترة من 1950-1959 إلى 80% في الفترة من 1990-1994.

جدول رقم (4): التطور الزمني للطاقة الإنتاجية من 1950 إلى 1990
(ملايين الأطنان)

الفترة الزمنية	الطاقة الإنتاجية التصميمية	الطاقة الإنتاجية الفعلية	الطاقة الإنتاجية الفعلية %
1959-1950	500	203	41
1969-1960	1500	1060	71
1979-1970	3500	1866	53
1989-1980	12700	5276	41
1994-1990	11900	9660	80

أما تطورات التغير في الطاقة الإنتاجية بين مصنعي الشركة في الفحيص والرشادية، فالجدول رقم (5) يبين التراجع المطرد لطاقة الإنتاج في مصنع الفحيص مقابل النمو المطرد لطاقة الإنتاج في مصنع الرشادية الناتج عن تأثير قدم خطوط الإنتاج في الأول مقابل حداثة تكنولوجيا الإنتاج في الثاني.

جدول رقم (5): الطاقة الإنتاجية الفعلية في مصنعي الشركة للفترة من 1986-1993 (آلاف الأطنان)

السنة	الفحيص	% الإنتاج	الرشادية	% الإنتاج	الإنتاج الكلي
1986	1.32	74	0.47	26	1.79
1987	1.27	39	1.96	61	3.23
1988	1.82	72	0.70	28	2.52
1989	1.00	52	0.92	48	1.92
1990	1.19	68	0.55	32	1.74
1991	1.27	76	0.40	24	1.67
1992	1.59	49	1.63	51	3.22
1993	1.87	55	1.56	45	3.43

أمام هذه التطورات التي يشهده سوق الاسمنت، اتسمت إستراتيجية الشركة في مجال الإنتاج بكونها إستراتيجية يغلب عليها طابع رد الفعل للتطورات المحلية والإقليمية الخارجية. فقد اتسمت هذه الإستراتيجية بالمحاولة الدائمة للتكيف الديناميكي مع التغيرات التي تحدث في صناعة الاسمنت في الدول العربية المجاورة. فقد شهد سوق الاسمنت في السعودية زيادة سريعة في الطاقة الإنتاجية اعتبارا من بداية حقبة الثمانينات. فبينما كانت الطاقة الإنتاجية لإنتاج الاسمنت في

السعودية عام 1980 حوالي 15 مليون طن ارتفعت إلى 21 مليون طن عام 1985 بزيادة بلغت 6 ملايين طن. أما الطاقة الإنتاجية لإنتاج الاسمنت في سوريا فقد كانت عام 1980 حوالي 4 مليون طن ارتفعت إلى 6 ملايين طن عام 1985 بزيادة بلغت 2 مليون طن. علما أن البلدين اعتبرا سوقا هاما لتصدير الاسمنت الأردني في تلك الفترة. أدى ذلك بالطبع إلى توقف الشركة عن بناء خطوط إنتاجية جديدة في مصنعيها اعتبارا من عام 1985.

إستراتيجية التسويق

في عام 1990 شكلت تايلاند و سنغافورة سوقي التصدير الرئيسيين بالنسبة لصادرات الشركة، حيث بلغت 64% من مجموع صادراتها. في عام 1992 أخذت الصادرات لتايلاند بالانخفاض السريع لتهبط من 66% عام 1991 إلى 36% في هذا العام، ليتوقف التصدير نهائيا إليها عام 1993. الجدول رقم (6) يتضمن صادرات الاسمنت الأردني إلى الأسواق التصديرية المختلفة للفترة من 1990-1993.

جدول رقم (6): صادرات الاسمنت من 1990 – 1994

(آلاف الأطنان)

البلد	1990	1992	1993	1994	المجموع
اليمن	50	56	80.7	2.1	
السودان	63.4	55.6	24.4	0	
السعودية	43.5	1.9	83.7	583.7	
بنغلادش	79.8	127.0	71.2	12.6	
تايلاند	442.8	746.4	376.3	0	
سريلانكا	0	16.4	124.0	0	

قطر	0	0	41.0	0	
كوريا	110.6	0	0	0	
تايوان	0	0	31.5	0	
الفلبين	61.0	0	57.1	0	
هونغ كونغ	60.4	0	0	0	
سنغافورة	484.1	96.7	109.7	12.0	
ماليزيا	0	31.8	8.7	0	
ماريشيوس	0	0	30.8	134.2	
بلدان أخرى	52.0	0.2	2.0	0.4	

لقد عانت العملية الإنتاجية في الشركة من حقيقة أن الإنتاج محكوم بالطلب، أي أن الكمية المنتجة يجب أن لا تزيد عن تلك المطلوبة، فقد أدى الطلب غير المستقر من الأسواق التصديرية إلى إحداث تقلبات في الطاقة الإنتاجية في الشركة، مما أدى إلى انخفاض ملموس في كل من الكفاءة الإنتاجية ومستوى الأرباح الصافية. فعلى سبيل المثال عندما حدثت أزمة الاسمنت في السوق المحلي عام 1991، حيث أدى الطلب المتزايد محليا إلى اضطرار الشركة لإلغاء بعض عقود التصدير خسرت الشركة فرصة الاستفادة من هذه الزيادة الكبيرة في الطلب على الاسمنت في السوقين الداخلي والخارجي حيث وصلت الطاقة الإنتاجية إلى حدها الأقصى. أما فيما يتعلق بنسبة الاستهلاك المحلي إلى الصادرات فقد بلغت 80% في النصف الثاني من حقبة الثمانينات مقارنة بحوالي 66% في النصف الأول من حقبة التسعينات، كما يتضح من المعلومات التي يتضمنها الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): مقارنة مبيعات الاسمنت في السوق المحلي بالصادرات لثلاث فترات زمنية (آلاف الأطنان)

الفترة	التصدير	% من مجموع المبيعات	المبيعات المحلية	% من مجموع المبيعات	مجموع المبيعات
84-1980	187	2	8476	98	8663
89-1985	1920	20	7883	80	9803
94-1990	5354	34	10606	66	15960

لقد عانت إستراتيجية التسويق في الشركة من عاملين سلبيين أديا على مر السنوات إلى الحد من كفاءة هذه الإستراتيجية، وهما:

1- السوق المحلي أولا، حيث لا تستطيع الشركة تصدير أية كمية من الاسمنت إلا تلك التي تزيد عن مستوى الاستهلاك المحلي.

2- بالرغم من الحكومة الأردنية تمتلك اقل من 50% من أسهم الشركة، إلا أنها كانت تمارس سيطرة كاملة على الكميات المنتجة والأسعار.

سياسة الأسعار

يباع الطن الواحد من الاسمنت بحوالي 44 دينارا أردنيا في السوق المحلي أما أسعار الصادرات فتتراوح بين 40-42 دولارا للطن الواحد في الدول المجاورة، و58 دولارا في أسوق الشرق الأقصى. ومع أن إحدى مشاكل تجارة الاسمنت تتلخص في كلفة النقل العالية إلا أن الشركة استطاعت إيصال الاسمنت إلى الأسواق الخارجية وبيعه بأسعار تنافسية مناسبة بسبب جودة الاسمنت الأردني المعروفة عالميا. أما أسعار البيع في السوق المحلي فتخضع عادة لموافقة السلطات الرسمية المختصة في الحكومة الأردنية.

سياسة التوزيع

يباع الاسمنت الأردني في السوق المحلي من خلال مجموعة من الوكلاء الذين ينقلون الاسمنت من مواقع الإنتاج في الرشادية والفحيص إلى مواقع توزيعه في مختلف أنحاء الأردن. أما الصادرات فتقوم الشركة ببيع 80% من صادراتها من الاسمنت من خلال عملية التعاقد المباشر مع المستوردين في أسوق التصدير، و20% يتم تصديره من خلال وكلاء أردنيين يقومون بتصديره إلى الجهات المعنية حسب اتفاقيات توقع بين الطرفين.

توقعات مستقبلية

تشير الدراسات أن أسعار الاسمنت ستشهد ارتفاعا ملحوظا في السنوات القادمة، خاصة أن السوق السعودي من المتوقع أن يشهد نقصا يبلغ 3 مليون طن حتى عام 1997 وان السوق السوري سيشهد نقصا يبلغ 3.5 مليون طن في نفس الفترة، كما يتضح من الجدول رقم (7).

تشير الدراسات أيضا إلى أن سوقي الاسمنت في كل من السعودية وسوريا سيصلان إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي في عام 1998 بسبب بناء مصانع جديدة ستؤدي إلى الاكتفاء الذاتي بحلول العام المذكور. كما أن من المحتمل أن تبدأ الشركة في تلبية حاجة كل من السوق السوداني وسوق السلطة الوطنية الفلسطينية من الاسمنت في الأعوام القادمة، مما سيعوض عن فقدان الأسواق السعودية والسورية.

الجدول رقم (5): الطاقة الإنتاجية والاستهلاك والنقص في بعض الدول المنتجة للاسمنت (ملايين الأطنان)

البلد	السنة	الإنتاج	الإنتاج المخطط له	الاستهلاك	الزيادة (النقص)
السعودية	1995	15	15	21	(6)
	1996				(6)
	1997				3
سوريا	1995	4	-	7.5	(3.5)
	1996	4	0	7.5	(3.5)
	1997	4	0	7.5	(3.5)
	1998	6	2	7.5	(1.5)

الأوضاع المالية

بدأت الشركة عملها عام 1953 برأسمال قدرة مليون دينار أردني قفز عام 1985 إلى 50 مليون دينار بعد اندماجها مع شركة اسمنت الجنوب، ثم قفز إلى 60.44 مليون دينار عام 1991 أي بزيادة سنوية تقدر بحوالي 52%. لقد حدثت تلك الزيادة في رأسمال الشركة استجابة للطلب المتزايد على الاسمنت في السوق المحلي والتحديات من السوق الخارجي. أما مجموع الأصول فقد تراجع بمعدل سنوي يقدر بحوالي 6.5% اعتبارا من عام 1989 بسبب الاستهلاك وانعدام الاستثمارات الجديدة في مجال الإنتاج مما أدى إلى عدم إضافة أصول جديدة إلى الشركة. لقد شهدت الشركة تناقصا في الأصول الثابتة في نفس الفترة، في نفس الوقت الذي ارتفعت فيه قيم الأصول السائلة والمطلوبات السائلة. لقد شهد معدل الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول تناقصا ملحوظا حيث بلغ 81% عام 1993 مقارنة بحوالي 91% عام 1989، أما الأصول السائلة فقد ارتفعت إلى 19%

عام 1993 مقارنة بحوالي 12% عام 1989، في حين شهد معدل المطلوبات السائلة إلى مجموع المطلوبات ارتفاعا كبيرا حيث وصل إلى 70% عام 1993 مقارنة بحوالي 30% عام 1989.

في محاولة من إدارة الشركة لتخفيض مستوى الدين طويل الأجل لجأت إلى دفع نسبة كبير من ديونها طويلة الأجل في السنوات الأولى من التسعينيات، حيث أصبح مجموع تلك الديون 29 مليون دينار في عام 1993 مقارنة بحوالي 90 مليون دينار عام 1986، كما يتضح من الجدول رقم (8). لقد كانت سياسة الشركة في هذا المجال في هذه الفترة تنحو نحو الاعتماد على التسهيلات البنكية قصيرة المدى لتغطية التزاماتها المالية.

جدول رقم (8): المؤشرات المالية الرئيسية للفترة من 1986-1993
(ملايين الدنانير)

المؤشرات	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
الملكية	74	77.2	77.2	72	73	82.5	83.3	87.9
الديون طويلة الأجل	89.7	78.6	65.3	78.1	60.6	47.2	45.4	29
الأصول الثابتة	189	180	169.8	183.5	174.3	164.4	161.4	149.7
الأصول المتداولة	19.6	20	22.7	25.3	25.9	34.2	31.9	35
المطلوبات المتداولة	44.2	29.4	35.4	41.2	56.1	68.9	64.5	68

أما فيما يتعلق بمصادر الدين طويل الأجل، فالمصدر الأول هو الحكومة الأردنية التي تسدد ديونها على الشركة على دفعات سنوية تحددها الاتفاقيات بين الحكومة والشركة. أما المصدر الثاني فهو الديون المشروطة التي تحصل عليها الشركة من المؤسسات المالية والتي تحكمها اتفاقيات محددة. أما المصدر الثالث فهو الحصول على قروض من مصادر خارجية بضمانة الحكومة الأردنية.

الاعتبارات الربحية

تعد شركة مصانع الاسمنت الأردنية شركة ناجحة بكل المقاييس خاصة الربحية. إلا أن معدل ربحيتها بدأ يعاني في عام 1989. واعتبارا من العام 1990 أخذت الربحية تتعافى بسبب مجموعة من التطورات الايجابية في أسوق الشركة الداخلية والخارجية. فالعائد على المبيعات قفز من 8.7% عام 1986 إلى 19% عام 1993، وشهد كل من العائد على الاستثمار والعائد على الملكية تحسنا حيث وصلا إلى 10.3% و22% عام 1993. الجدول رقم (10) يتضمن بعض المؤشرات الأدائية ونسبة تغيرها.

لقد تمحورت سياسة الشركة حول السعي إلى المحافظة على كلفة إنتاجية منخفضة، في محاولة من الشركة لتجاوز الحد الربحي الذي تسمح القوانين الحكومية بدفع فوائد للمساهمين إذا تم

جدول رقم (10): تطور بعض المؤشرات الأساسية في الشركة
منذ تأسيسها حتى عام 1994 (آلاف الدنانير)

السنة	رأس المال	التغير %	الأصول	التغير %	الملكية	التغير %
1953	1000	0	900	0	1000	0
1959	1500	8	2099	22	1533	9
1965	3000	17	4356	18	3328	19
1968	4500	17	6550	17	4884	15
1980	15000	19	44883	49	17725	22
1981	22500	50	53580	19	21545	21
1985	50000	30	210204	73	76178	63
1991	60444	3.55	198671	1-	82505	1

1993	60444	0	185197	3-	87875	3
1994	60444	0	184000	0.5-	91610	4

تجاوزه، حيث تنص القوانين الحكومية على تحقيق 6% على الأقل كعائد على القيمة الاسمية للسهم ليتم السماح للشركة بدفع فوائد للمساهمين. الجدول رقم (10) يبين التطور الزمني لتوزيع الفوائد على المساهمين حيث يشير إلى أن تلك التوزيعات اخذ تنخفض اعتبارا من عام 1984 بسبب تأثير بعض العوامل الاندماج مع شركة اسمنت الجنوب عام 1985 وتخفيض قيمة الدينار الأردني عام 1989 والزيادة الكبيرة في كلفة الإنتاج المتغيرة خلال الفترة من 1986 إلى 1993، حيث قفزت تلك الزيادة إلى معدل بلغ 75%.

جدول رقم (10): توزيعات الفوائد على مساهمي الشركة
(% من الربح الصافي)

الفترة الزمنية	التوزيعات السنوية (% من الربح الصافي)
1958-1954	15
1963-1959	15.4
1968-1964	11.4
1973-1969	10.6
1978-1974	7.8
1983-1979	10.8
1988-1984	8.8
1993-1989	7.4

الجداول المالية

جدول رقم (11): تطور الطاقة الإنتاجية وتجارة الاسمنت من 1980-1994

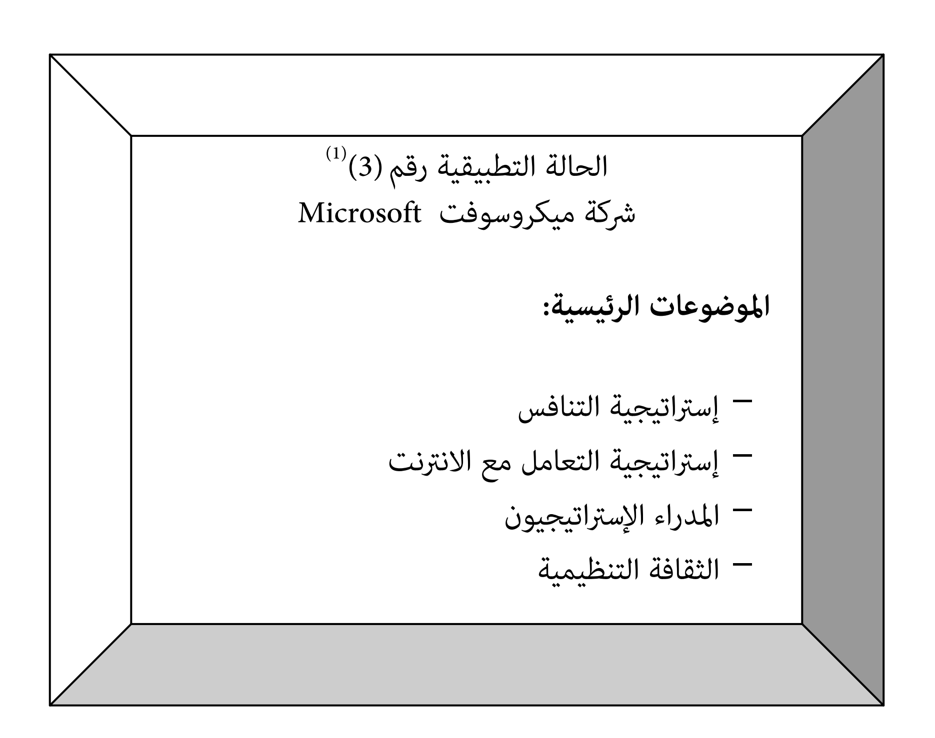
(الأرقام بآلاف الأطنان)

السنة	الإنتاج	الاستيراد	التصدير	المبيعات المحلية	مجموع المبيعات
1980	912.7	515.2	-	1416.2	1416.2
1981	964.2	675.2	-	1614.8	1614.8
1982	788.4	1026.5	-	1810.9	1810.9
1983	1268.7	642.5	-	1913.8	1913.8
1984	1949.6	-	186.8	1693.5	1880.3
1985	2067.2	-	380.2	1596.2	1976.4
1986	1794.6	-	160.2	1582.3	1742.5
1987	2373.0	-	738.9	1633.8	2372.7
1988	1779.5	-	206.9	1583.9	1790.8
1989	1930.0	-	434.2	1486.4	1920.6
1990	1737.9	-	1401.0	1499.1	2900.1
1991	1674.9	-	1279.9	1521.8	2801.7
1992	3437.1	-	750.8	2776.2	3527.0
1993	3437.1	-	750.8	2776.2	3527.0
1994	4839.8	-	880.8	2530.4	3411.2

جدول رقم (12): بعض المؤشرات المالية للفترة من 1990-1994

(ملايين الدنانير، ما عدا القيمة السوقية للسهم)

المؤشر	1990	1991	1992	1993	1994
الأصول الثابتة	150.2	141.6	140.5	130.5	125.3
الأصول المتداولة	26.3	34.7	32.4	36.0	39.1
الذمم	1.4	2.7	2.9	3.0	3.0
مجموع الأصول	200.2	198.6	193.4	185.2	181.6
المطلوبات المتداولة	56.1	68.8	64.5	68.1	69.4
قروض طويلة الأجل	60.6	47.1	45.4	29.0	22.3
المطلوبات للغير	127.3	116.1	110.1	97.3	92.0
حقوق المساهمين	72.9	82.5	83.2	87.8	89.5
مجموع المطلوبات وحقوق المساهمين	200.2	198.6	193.4	185.2	181.6
المبيعات	59.8	65.6	85.5	101.9	100.3
الأرباح الصافية قبل الضريبة	3.9	4.4	10.3	19.2	18.1
الأرباح الصافية بعد الضريبة	3.9	2.8	6.2	11.3	11.4
الأرباح الموزعة	3.0	3.6	5.4	6.0	8.4
القيمة السوقية للأسهم	49.5	68.3	105.1	177.7	174.7
عدد الأسهم المتداولة	5.8	5.5	15.3	25.3	7.3
القيمة السوقية للسهم	0.990	1.130	1.740	2.940	2.890



الحالة التطبيقية رقم (3)[1]

شركة ميكروسوفت Microsoft

الموضوعات الرئيسية:

- إستراتيجية التنافس
- إستراتيجية التعامل مع الانترنت
- المدراء الإستراتيجيون
- الثقافة التنظيمية

---

(1) **المصدر، بتصرف:**

Wheelen, T. and D. Hunger, " Strategic Management and Business Policy: Text and Cases", New Jersey: Prentice Hall.

الخلفية التاريخية

منذ نعومة أظافره، اتسم (بل غيتس) Bill Gates بقدرات خاصة ميزته عن أقرانه كالقدرة على التركيز وقوة الذاكرة ومستوى مرتفع من الذكاء. فقد قرأ انسكلوبيديا بأكملها وهو في الثامنة من عمره، وكان معروفا في مدرسته الثانوية بقدرة هائلة على التنافس الايجابي مع زملائه، وكان دائما الأسرع في حل المسائل الرياضية من بين جميع زملائه في الفصل.

كان بل غيتس واحد زملاءه في المدرسة المدعو بول ألن يقضيان اغلب أوقات فراغهما في التعلم على احد أجهزة الكمبيوتر في مركز مجاور للمدرسة مستخدمين لغة Basics لغة البرمجة الوحيدة المعروفة في ذلك الوقت. وكانا يقومان ببرمجة بعض البرامج الصغيرة لحساب الشركات العاملة في المنطقة مقابل ثمن بسيط. وقال السيد غيتس في حفل تخرجه من المدرسة "إنني سأحصل على أول مليون دولار قبل أن أصبح في الخامسة والعشرين من عمري". ومن الطرائف حول بدايات هذا الرجل أن تخرجه من المدرسة قد توقف بسبب أن عليه ديون لمركز الكمبيوتر الذي كان يقضي وقت فراغه فيه تبلغ 200 دولار أمريكي، ورفضت المدرسة منحه الشهادة إلى أن تدخلت والدته ودفعت المبلغ المطلوب.

في عام 1973 دخل بل غيتس جامعة هارفرد للدراسة واستطاع بذلك إشباع ميوله الحاسوبية باستخدام الأجهزة المتوفرة في هذه الجامعة. أما بول ألن فقد دخل إلى جامعة جورج واشنطن، إلا انه سرعان ما ترك الدراسة الجامعية وشرع بالتفكير بإنشاء شركة خاصة به. في عام 1975 غادر بل غيتس وصديقه بول ألن معا على مدينة بوسطن، بعد أن شاهدا إعلانا من إحدى الشركات العاملة في مجال الكمبيوتر في الصحف تطلب فيه مساعدة كل من لديه القدرة على تطوير برامج تشغيل الكمبيوتر. اتصالا على الفور بالشركة وابلغاها بأن لديهم القدرة على تطوير البرنامج باستخدام لغة Basics، ووافقت الشركة على عرضهما. وشرعا بالعمل خلال الأسابيع الثمانية التالية مواصلين الليل بالنهار على هذا المشروع الواعد بالنسبة لهما. وقضيا الرحلة من بوسطن إلى نيو مكسيكو وهما يضعان اللمسات

الأخيرة على برنامجهما الجديد الذي سيقومان بتجربته أمام المدراء المختصين في الشركة. بدأ التجربة حال وصولهما إلى مقر الشركة، وأثارا إعجاب المدراء الحاضرين. وعلى اثر ذلك وقعت الشركة معهما عقدا لاستئجار برنامجهما يمنحها حرية استخدام هذا البرنامج الذي عرف فيما بعد باسم Microsoft Basics. يقول بل غيتس عندما ذهبت إلى نيو مكسيكو كان علي أن اطلب سلفة مالية من الشركة لأنه لم يكن لدي أية أموال لأدفع أجرة الفندق حيث أن كل ما لدي من أموال صرفته على تذكرة الطائرة التي أوصلتني إلى هناك. في منتصف عام 1975 قام بل غيتس وبول ألن بإنشاء شركة أطلقا عليها شركة مايكروسوفت، بهدف أن تقوم الشركة بتطوير لغات جديدة لبرمجيات الكمبيوتر واستخدامها في صناعة البرامج للشركات الأخرى. في مطلع عام 1976 قامت كل من شركة جنرال اليكترك وشركة سيتي وشركة كاش ريجستر بتوقيع اتفاقية مع مايكروسوفت لاستخدام برنامج Microsoft Basics في أعمالها. وفي الفترة من 1976 إلى 1980 كان بيل غيتس يحصل فقط على يومي إجازة في العام. وفي عام 1980 دخلت شركة IBM إلى السوق بآلة تستخدم معالجات إنتل المعروفة بـ 8080، وتعاقدت مع مايكروسوفت لكتابة برنامج Basics لتشغيل منتجها. وفي وقت لاحق طلبت شركة IBM من مايكروسوفت تطوير برامج بلغات أخرى كـ Fortran وPascal لاستخدامها في أجهزة IBM. كانت هذه المهام تتطلب استخدام نظام التشغيل المتاح في ذلك الوقت والذي تمتلكه إحدى الشركات المتخصصة والتي رفضت السماح لشركة مايكروسوفت باستخدامه. وكان ذلك حافزا لـ بل غيتس للشروع في محاولة بناء نظام التشغيل الذي عرف فيما بعد بنظام MS-DOS. وافقت شركة IBM على ذلك وهكذا تم تطوير نظام التشغيل MS-DOS وبحلول عام 1981 كانت 99% من أجهزة IBM تستخدم نظام التشغيل هذا، وارتفعت عوائد مايكروسوفت إلى 16 مليون دولار وارتفع عدد العاملين فيها إلى 125 موظفا. وكانت إستراتيجية الشركة في هذه المرحلة تتلخص في بيع المنتجات بأقل الأسعار بحيث يصبح من المستحيل على أية شركة أن تلجأ إلى تطوير برامج مشابه لأنها

ستكون مكلفة قياسا بمنتجات مايكروسوفت. لقد نتج عن التعاون بين شركة مايكروسوفت وشركة IBM إيجاد حالة من الاستخدام الواسع النطاق للكمبيوتر مبنية بصورة أساسية على أجهزة الكمبيوتر التي تنتجها شركة IBM والبرمجيات الخاصة بتشغيلها التي تنتجها شركة مايكروسوفت. لقد أدى تقبل الجميع لاستخدام نظام MS-DOS كنظام لتشغيل أجهزة الكمبيوتر إلى جعل شركة مايكروسوفت لاعبا هاما في صناعة ثورة الكمبيوتر وتقنية المعلومات في عصرنا الراهن.

في عام 1985 شرعت مايكروسوفت في العمل على إنتاج برنامج للتشغيل يعتمد استخدام Icons بدلا من الأوامر المكتوبة الذي كان يشبه إلى حد ما النظام المستخدم في برامج شركة Apple التشغيلية. وأنتجت الشركة برنامج Windows 3.0 عام 1990، حيث اعترضت شركة Apple على ما اعتبرته سرقة برامجها وأفكارها التكنولوجية وقامت برفع دعوى قضائية لدى إحدى المحاكم الأمريكية التي رفضت مزاعمها في هذا المجال. في عام 1992 قامت شركة مايكروسوفت بطرح منتجها الجديد Windows 3.1 الذي يعتبر تطويرا لبرنامجها السابق. في عام 1993 قامت الشركة بطرح منتجها الجديد Windows NT لتلبية حاجة مؤسسات الأعمال الكبيرة والحكومية لنظام الشبكات. وفي عام 1995 أطلقت الشركة منتجها البالغ الأهمية والعالي الأداء المعروف بـ Windows 95 الذي أتاح لمستخدمي الكمبيوتر فرصة استخدام الوسائط المتعددة والقيام بأكثر من وظيفة واحدة في نفس الوقت، مما أدى بالطبع إلى ثورة هائلة في مجال الكمبيوتر والاتصالات.

لم يكن إبداع شركة مايكروسوفت في مجال أنظمة التشغيل فقط، فقد قدمت الشركة إبداعا آخر لا يقل أهمية عن سابقه وهو تطوير برامج التطبيقات. لقد شرعت الشركة بإنتاج برامج تطبيقات لحساب شركة Apple منذ عام 1984، مما أدى إلى ذيوع شهرة جهاز Macintosh الخاص بشركة Apple، وكانت تجربة مايكروسوفت هذه مفيدة جدا في عملية تطوير المنتجات التطبيقية الخاصة بها (Microsoft Office Family).

البناء التنظيمي

نظمت الشركة على أساس البناء التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية، حيث تتكون من أربع وحدات على الشكل التالي:

1- **وحدة المنتجات الأساسية:** تتكون هذه الوحدة من أربعة أقسام، وكل قسم مسؤول عن إنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات. فقسم أنظمة الكمبيوتر الشخصية تقوم بتصميم وتطوير تكنولوجيا أنظمة التشغيل كنظم الوسائط المتعددة لأجهزة الكمبيوتر المستخدمة في المنازل. أما قسم أنظمة الأعمال فيقوم بتطوير البرمجيات المستخدمة في إيجاد الحلول الخاصة بالشركات والمؤسسات كالأنظمة الخاصة بالشبكات. أما قسم التطوير فيختص في تطوير برمجيات قواعد المعلومات ولغات البرمجيات. أما قسم أنظمة المستهلكين فيقوم بتطوير برامج خاصة بالشبكات العامة والكبيرة. بلغت عوائد هذا القسم 2.36 و1.83 و1.52 مليار دولار في أعوام 1995 و1994 و1993 بالتتالي.

2- **وحدة برامج التطبيقات:** تتألف هذه المجموعة من قسمين مختصين بإنتاج وتسويق برامج الإنتاجية للحواسيب الشخصية والوسائط المتعددة وأنظمة الانترنت والأبحاث. وينتج هذين القسمين البرامج الخاصة بالمنازل والمدارس والمؤسسات الصغيرة. ويتضمن عملهما إدارة واستخدام مختبر الأبحاث المتطور الذي يقوم بتصميم وإنتاج وتسويق التكنولوجيا الحديثة التي تدعم عملية تطوير برامج الشركة في مجال الكمبيوتر الشخصي. لقد بلغت عوائد هذه الوحدة 3.58 بليون دولار عام 1995 و2.82 بليون دولار عام 1994 و2.24 بليون دولار عام 1993.

3- **وحدة المبيعات والدعم**: تتخصص هذه الوحدة في بناء علاقات العمل طويلة المدى مع المستهلكين من مختلف الفئات، وتشرف على هذه العلاقات في الأسواق الأمريكية والكندية والأوروبية والدولية. كما تشرف على عمليات الدعم الفني والصيانة والاستشارات وتقديم الحلول التقنية

المختلفة. وقد بلغت عوائد هذه الوحدة 1.65 بليون دولار عام 1995 و1.18 بليون دولار عام 1994 و731 مليون دولار عام 1993.

4- **وحدة إدارة العمليات:** تتخصص هذه الوحدة في إدارة عمليات الشركة ووضع خططها الإستراتيجية، ويتضمن ذلك إدارة عمليات الإنتاج وتوزيع المنتجات إلى منافذ توزيعها النهائية والتعامل مع طلبيات الشراء من مختلف فئات المستهلكين.

وهكذا يتضح أن شركة مايكروسوفت تتكون من مجموعة من المراكز التطويرية الصغيرة التي تشكل بمجموعها شركة مايكروسوفت العملاقة. إن واحدة من أهم ميزات هذه الشركة هي أنها الأقل من حيث عدد العاملين من منافساتها، وبالتالي الأكثر إنتاجية والأقدر على الابتكار والانجح في إدارة عمليات التنافس في الأسواق المختلفة. فقد أشار بل غيتس إلى ذلك بقوله: لقد كان مهما لنا دائما أن ننظم مايكروسوفت في وحدات عمل صغيرة للمحافظة على إلى درجات الإنتاجية والكفاءة في العمل والابتعاد عن الحجم الكبير الذي يؤدي في العادة إلى إضعاف إنتاجية عمليات الشركة".

الثقافة التنظيمية

تتمتع شركة مايكروسوفت بثقافة تنظيمية متميزة، منحازة للعمل الجاد المتفاني. فمؤسس الشركة بل غيتس يتوقع من المبرمجين العاملين لديه أن يمارسوا العمل بطريقته المعروفة: المبرمج الجيد هو ذلك الموظف الذي يقضي ما بين 60 إلى 80 ساعة عمل في الأسبوع. فالمتوقع دائما أن الموظفين على استعداد أن يعملوا في ساعات المساء وفي عطلة نهاية الأسبوع إذا كان ذلك مطلوبا، وإذا اضطر الموظف أن يستفيد من إجازته السنوية فيجب أن تكون قصيرة جدا ولا تؤثر على العمل. وصف السيد Dave Moore مدير التطوير في الشركة اليوم العادي للعمل فيها على الوجه التالي: النهوض صباحا والتوجه للعمل فتناول إفطارا سريعا في كافتيريا الشركة ثم العودة للعمل.. ثم تناول بعض الغداء ثم العودة للعمل إلى أن تخور قواك، ثم قيادة السيارة بصعوبة إلى البيت.. ثم النوم حتى الصباح

ليبدأ يوم عمل جديد.. وهكذا. ووصف موظف آخر العمل بطريقة مايكروسوفت فقال: إن هذه الشركة بارعة في اختيار "مدمني العمل" Workaholics، ويعود ذلك إلى النظام المحكم الذي تستخدمه الشركة في اختيار الموظفين وإلى الطريقة البارعة التي تستخدمها في تحفيزهم ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، مما يجعلهم سعداء بعملهم المنهك في مايكروسوفت.

إن معظم موظفي الشركة لديهم مكاتب خاصة بنوافذ زجاجية واسعة، ولو القينا نظرة على المكاتب في مقر الشركة الرئيسي في مدينة ردموند لرأينا شيئا يشبه الحرم الجامعي وليس مقرا رئيسيا لشركة كبرى. ومن الممكن رؤية الموظفين يمارسون رياضة الركض أو الاستماع إلى الموسيقى أو حتى متابعة النشرة الجوية عبر التلفزيون داخل مكاتبهم، فساعات العمل مرنة إلى حد كبير وليس هنالك قيود على المظهر فمن المعتاد أن ترى احد الموظفين يتجول داخل مقر الشركة حافيا أو يرتدى الشورت ومن النادر أن ترى أحدا يرتدي البذلة الرسمية حتى في المناسبات ذات الطبيعة الرسمية.

إن قلائل هم المحظوظون الذين يجتازون نظام المقابلات المعقد الذي تستخدمه الشركة في اختيار موظفيها. ففي العادة يجتاز متطلبات التعيين حوالي 2-3% من الذين تقابلهم الشركة لأغراض التعيين فيها، حيث يتم إخضاع المتقدمين لأية وظيفة إلى مجموعة من المقابلات الحرجة والصعبة وذلك باستجوابهم في أمور تتعلق بالجوانب الفنية وبقدرتهم على العمل المتواصل المنتج. فقد قال بل غيتس انه يتطلع إلى الأمور التالية في الموظف الذي سيجتاز المقابلات الخاصة بالتعيين:

أولا: الطموح.

ثانيا: مستوى الذكاء – الأهم من بين كل المعايير-.

ثالثا: الخبرة في الجوانب الفنية.

رابعا: القدرة على التحليل المنطقي الذي يقود إلى الحكم الصائب.

إن واحدا من الأمثلة على الأسئلة التي تطرح على الشخص الذي يخضع للمقابلة ما يلي: كيف تقدر كمية المياه التي تنساب عبر نهر المسيسبي عند نقطة ما

في النهر..؟ طبعا المقصود من هكذا سؤال ليس إعطاء إجابة بل معرفة الطريقة التي يستخدمها الشخص في التعامل مع هذا السؤال، أي اكتشاف قدراته التحليلية.

وفي الاستبيان السنوي الذي تقوم به مجلة Fortune والذي يسمى استبيان الشركات الأكثر إثارة للإعجاب في أمريكا والذي يتم فيه استفتاء ما لا يقل عن 10000 شخص من المختصين والخبراء، حصلت شركة ميكروسوفت على المركز الثاني من بين جميع الشركات الكبرى الأكثر إثارة للإعجاب في الولايات المتحدة. فقد وصفتها المجلة بأنها شركة اتصفت أعمالها بالتجدد الدائم والعمل المتواصل على تجذير ثقافة تنظيمية تؤدي إلى إنتاج أفضل المنتجات وخلق أفضل العاملين..

أسلوب ببل غيتس الإداري

اتسم بل غيتس بأسلوب إداري ناجح، فقد امتلك قدرة خاصة على إثارة أجواء التحدي الايجابي للعاملين معه، فتراه دائم الحوار والنقاش مع المبرمجين العاملين في الشركة حول كل الأمور الفنية وغيرها. فقد وصف بامتلاكه قدرة خارقة على الإقناع، لكنه يتراجع عن رأيه إذا أقنعه احد المبرمجين بأنه مخطئ. وهذه الصفة يعتقد بأنها ناتجة عن الطبيعة التنافسية الايجابية لبل غيتس، الذي يرى أن على العاملين لديه أن يأتوا إلى العمل وهم يعتقدون أنهم يجب أن يكونوا دائما فائزين.

إن بل غيتس لا يؤمن بالرواتب العالية للعاملين في الشركة، بل يفضل تطبيق نظام المكافئات التنافسية التحفيزية التي تتضمن مكافآت على شكل إكراميات سنوية أو أسهم من أسهم الشركة، لذلك اعتبرت مايكروسوفت الأقل من حيث ترك الموظفين للعمل والانتقال إلى أماكن أخرى من بين الشركات المنافسة. فقد ابتكر نظاما متوازنا لمكافئة العاملين لديه فبالإضافة إلى الراتب يتقاضى الموظف إكرامية سنوية تعادل 15% من مجموع راتبه السنوي إضافة إلى إتاحة الفرصة للموظف في أن يحصل على عدد من أسهم الشركة كمكافئة له على أداءه المتميز أو خصم نسبة شهرية معينة من راتبه لشراء أسهم الشركة.

برنامج نوافذ 95

طرحت الشركة برنامج نوافذ 95 في 1995/8/24 ليحدث ثورة حاسمة في عالم الكمبيوتر الشخصي بإتاحته الفرصة لمستخدم الكمبيوتر في تشغيل أكثر من برنامج في أن واحد. لقد كان برنامج نوافذ 3.1 يعمل ضمن بيئة MS-DOS وبالتالي لا يتيح للمستخدم ميزة الوسائط المتعددة، وكان لا بد من ابتكار نظام تشغيل يتجاوز هذه المشكلة، فكان ذلك الابتكار هو نوافذ 95 مع الإبقاء على نظام MS-DOS يعمل في نفس الوقت، وهذا هو نظام التشغيل المعروف بـ 32 Bit. لقد أدى نظام التشغيل هذا إلى السماح بإدارة الذاكرة المتاحة في الكمبيوتر والبرامج الكبيرة بطريقة أكثر كفاءة. كما تميز هذا النظام بميزة Plug-and-Play التي تتيح لنظام التشغيل أن يحدد نوع الجهاز المضاف إلى الكمبيوتر وبالتالي تشغيله حسب الأصول. ولضمان خلو نوافذ 95 من أية مشاكل فقد وضع تحت تصرف المستهلكين مجانا لفترة طويلة نسبيا ليبلغوا الشركة عن أية مشاكل من اجل معالجتها قبل طرحه رسميا إلى السوق. فقد بلغ عدد المستخدمين الذين استخدموه مجانا حوالي 400 ألف مستخدم، لذلك وصف بأنه البرنامج الأكثر خضوعا للتجربة في تاريخ برامج الكمبيوتر. وفي اقل من ستة أشهر كان مجموع مستخدمي الكمبيوتر الذين اشتروا نوافذ 95 يقدر بسبعة ملايين مستخدم، وقد أفاد 90% من العينة العشوائية التي خضعت للدراسة منهم أنهم راضون تماما عن أداء هذا البرنامج. وبعد طرحه في الأسواق للبيع كان الخط الهاتفي الساخن الذي يقدم الخدمة للمستهلكين الذين يمتلكون نوافذ 95 في أجهزتهم بالغ الفاعلية، حيث كان معدل انتظار المستهلك على الهاتف قبل أن تجاب مكالمته حوالي 30 ثانية فقط. لقد كلفت حملة الترويج الخاصة بنوافذ 95 الشركة حوالي 200 مليون دولار أمريكي، كما قام بل غيتس بشراء حقوق استخدام الأغنية الشهيرة "Start Me Up" مقابل 10 ملايين دولار للمساعدة على ترويج البرنامج. وقام أيضا بشراء إصدار يوم واحد لجريدة يومية مشهورة جدا وأعلن أن بإمكان أي شخص أن يحصل على نسخة مجانية منها من أي مكان تباع فيه الجريدة.

لقد أصر بل غيتس أن تتم عملية مكلفة ومعقدة بحيث يتم إصدار نسخ من نوافذ 95 بأكثر من 33 لغة عالمية من بينها اليابانية والفرنسية والألمانية والصينية والروسية والعربية، وغيرها. لقد أدى ذلك إلى انتشار واسع النطاق لهذا البرنامج ومعه طبعا انتشارا واسعا لسمعة مايكروسوفت عالميا. لقد تميزت مايكروسوفت بكرم منقطع النظير في الإنفاق على الأبحاث الخاصة بمنتجاتها، فقد أنفقت 866 مليون دولار عام 1995 و610 مليون دولار عام 1994 و470 مليون دولار عام 1993 على الأبحاث الخاصة بتطوير المنتجات.

بيئة التنافس في صناعة البرمجيات

تعتبر شركة ميكروسوفت الأولى والأقوى في صناعة البرمجيات. وفيما يلي نبذة عن منافسي الشركة في هذا السوق:

1- شركة IBM: بلغت مبيعات شركة IBM من البرمجيات حوالي 12 مليار دولار في عام 1994 وهو ما يعادل 18% من مجموع مبيعات الشركة الكلية البالغة 64 مليار دولار. وتقوم الشركة بصناعة نظام التشغيل المعروف OS/2 وشبكات الحاسوب وبرامج معالجة الكلمات وبرامج المحاسبة والبرمجيات الخاصة بقواعد المعلومات. وقد تعزز موقف الشركة التنافسي على اثر شراءها لشركة Lotus Development التي تنتج البرنامج المعروف لوتس 123 بالإضافة إلى تحالفها الاستراتيجي مع شركة ماسوتشيتا اليابانية. ففي عام 1994 قامت IBM بشراء لوتس بمبلغ 3 مليار دولار، على اثر تدهور الوضع التنافسي لبرنامجها الشهير لوتس 123 بسبب طرح برنامج اكسل من قبل شركة مايكروسوفت.

2- Computer Associate: تركز الشركة على إنتاج منتجات عالية الجودة متخصصة في برامج تطبيقات الأعمال، وقد بلغت مبيعاتها حوالي 2.45 مليار دولار عام 1994.

3- Oracle: بلغت مبيعات الشركة الإجمالية 2.38 مليار دولار عام 1994، شكلت مبيعات البرمجيات 80% منها، حيث تتخصص الشركة بإنتاج

برامج المحاسبة فقط. وقد عقدت تحالفا استراتيجيا مع شركة Hewlett-Packard لتطوير منتجات مختلفة في مناطق عديدة من العالم.

4- Novell: تعد هذه الشركة من أهم منافسي شركة مايكروسوفت في تطوير برمجيات التطبيقات. فقد بلغت مبيعاتها عام 1994 حوالي 2 مليار دولار من برامج الشبكات وبرامج معالجة الكلمات وبرامج الجداول الالكترونية الخاصة بالكمبيوتر الشخصي. وقد قامت الشركة في العام الماضي بشراء شركة Wordperfect الشهيرة في مجال معالجة الكلمات والبرامج الأخرى كبرنامج Quattro Pro وبرنامج Paradox والتي كانت تشكل منافسا قويا لشركة مايكرسوفت في مجال برامج معالجة الكلمات.

5- Coral: تعد هذه الشركة اصغر شركات البرمجيات حجما، تخصصت في برامج الرسوم كبرنامج Coral Draw الذي يعتبر أفضل برامج الرسم المعروفة لغاية الآن. في عام 1996 قامت الشركة بشراء برنامجي Quattro Pro وبرنامج Paradox.

6- Adobe System: بلغت مبيعات هذه الشركة حوالي 597 مليون دولار عام 1994، وتتخصص في إنتاج برامج كبرنامج Acrobat المعروف.

7- Borland International: بلغت مبيعات الشركة 250 مليون دولار عام 1994، وتخصصت بإنتاج برامج قواعد المعلومات مثل dBase 5.0 وبرنامج Paradox 5.0. وقامت ببيع Quattro Pro إلى شركة Novell كما سبق ذكره.

نتائج استبيان Datamation لعام 1995

يبنى هذا الاستبيان السنوي على استفتاء آراء عدد كبير من المستهلكين في السوق الأمريكي، وتعتبر نتائجه بالغة الأهمية لسمعة شركات التكنولوجيا. فقد بينت نتائج الاستفتاء لعام 1995 أن شركة مايكروسوفت قد صنفت في المركز الثامن مما اعتبر انتكاسة كبيرة من المركز الأول الذي احتلته العام الماضي. فقد حصلت

الشركة على 3.28 كمعدل عام في هذا العام، وعلى 2.90 في خانة خدمات ما بعد البيع وهذا الرقم يعتبر منخفضا جدا. أما في مجال "سهولة التعامل مع الشركة" فقد حصلت على 3.01 وكان أعلى تقييم حصلت عليه الشركة 3.78 في "مناسبة الأسعار".

وقد أشارت نتائج الاستبيان إلى أن شركة Hewlett Packard قد حصلت على المركز الأول في خمسة من ستة أجزاء من سوق التكنولوجيا. الجدول رقم (1) يتضمن نتائج هذا الاستبيان لعام 1995.

جدول رقم (1): نتائج استبيان المستهلكين لبرامج وخدمات شركات التكنولوجيا

الشركة	التقييم الكلي	نوعية المنتجات	خدمات ما بعد البيع	الدعم قياسا بالصناعة	الأسعار	سهولة التعامل
Hewlett Packard	3.70	4.19	3.81	3.71	3.33	3.43
Digital	3.46	3.81	3.62	3.36	3.31	3.19
Borland	3.42	3.69	3.00	3.42	3.85	3.12
Novell	3.36	4.00	3.16	3.48	3.16	3.00
Lotus	3.32	3.88	3.00	3.27	3.30	3.12
SAS	3.31	4.21	3.57	3.31	2.69	2.79
IBM	3.29	3.93	3.46	3.22	2.88	2.95
Microsoft	3.28	3.59	2.90	3.14	3.78	3.01
Unisys	3.27	3.81	3.33	3.00	3.00	3.20
Legend	3.25	3.70	3.27	3.64	2.90	2.73
Oracle	2.82	3.48	2.64	3.30	2.29	2.41
Others	2.52	2.97	2.44	2.73	2.38	2.06

شركة مايكروسوفت والانترنت

في نوفمبر من عام 1995 أصدرت وزارة العدل الأمريكية أمرا باستدعاء شركات الانترنت الأمريكية وذلك كإجراء روتيني تقوم به الوزارة للتأكد من أن ممارسات احتكارية في صناعة الانترنت غير موجودة. وقد وجهت الوزارة سؤالا محددا لتلك الشركات وهو هل برنامج نوافذ 95 وبرامج تصفح الانترنت الملحقة به

تؤدي إلى جعل برامج المؤسسات المنافسة لا تعمل أم لا؟ وأفادت الشركات أن برنامج نوافذ 95 وبرنامج مايكروسوفت لتصفح الكمبيوتر الملحق به يؤديان فعلا إلى منع البرامج الأخرى المنافسة من العمل بصورة مناسبة. وتضمنت الشركات التالية: Netscape، Netcom ، Compuserv، Network teleSystems وغيرها.

كان رد مايكروسوفت سريعا، فبعد أسبوع واحد من هذه الأحداث أعلنت مايكروسوفت عن تبني إستراتيجية جديدة للتعامل مع موضوع الانترنت، تضمنت إدماج برامج من المؤسسات المنافسة مع برامجها الخاصة بتصفح الانترنت. وكجزء من هذه الإستراتيجية أعلنت الشركة أنها ستستأجر لغة البرمجة المعروفة بـ Java التي تنتجها شركة Sun لتكون جزء من برنامج تصفح الانترنت الخاص بشركة مايكروسوفت. هذا مع العلم أن برنامج Java هو المسؤول عن تمكين المستخدم من قراءة الصفحات على شبكة المعلومات الدولية. اعتبر المحللون أن هذه الصفقة مثلت انتصارا مدويا لشركات الانترنت على حساب شركة مايكروسوفت. فعندما أعلن بل غيتس خبر هذه الصفقة قال: أود تذكير الشركات المنافسة بما قاله الجنرال الياباني Yamamoto تعليقا على هجوم اليابان على Pear Harper في الحرب العالمية الثانية: أنني أخشى أننا بفعلتنا هذه قد أيقظنا العملاق النائم الذي كان من الممكن أن يظل نائما.

صناعة برمجيات تصفح الانترنت

في العام 1995 كانت شركة Netscape تتمتع بمركز قيادي مهيمن على هذه الصناعة، وتتركز أنشطة هذه الشركة على إنتاج متصفح الانترنت الذائع الصيت بالإضافة إلى البرامج الخاصة بالخادمات التي يستقي منها المتصفح المعلومات التي تساعده في عمله. وقد بلغت مبيعات الشركة 60 مليون دولار عام 1995. الجدول رقم (2) يبين الحصة السوقية للشركات المتنافسة في هذه الصناعة عامي 1994 و1995.

جدول رقم (2): الحصة السوقية في صناعة برمجيات الانترنت

الشركة	الحصة السوقية	
	1994	1995
Netscape	13%	79%
Mosaic	60%	3%
Microsoft	0	4%
Others	27%	14%

شركة Mosaic قامت باختراع البرامج التي تمكن المستخدم من التعامل مع الرسومات من خلال الانترنت إلا أن الشركة انتهت عندما غادرها الشخص المسؤول عن هذه التطوير حيث التحق بشركة Netscape مما أدى إلى انتهاء الشركة وتوقفها عن الإنتاج.

الموارد البشرية

بلغ عدد العاملين في الشركة 17801 موظف منهم 5608 يعملون في السوق الدولي خارج الولايات المتحدة. من بين هؤلاء العاملين هنالك 5397 موظفا يعملون في دائرة البحث والتطوير في الشركة و9166 يعملون في دائرة المبيعات والتسويق والدعم، بينما يعمل 1639 في أنشطة الإنتاج والتوزيع و1599 في الدوائر المالية والإدارية. إن إدارة شركة مايكروسوفت تعتمد على إستراتيجية محددة للتعامل مع العنصر البشري فيها مؤداها: إن نجاح الشركة يعتمد بصورة أساسية على قدرتها على اختيار وتدريب والمحافظة على الموظفين عالي الكفاءة. وتشير إدارة الشركة إلى أنها حققت نجاحا كبيرا في هذا المجال إلا أنها تتخوف من إمكانية عدم قدرتها على مواصلة ذلك في المستقبل بسبب التنافس الهائل على الخبرات البشرية المتقدمة في هذا المجال. لذلك لجأت الشركة إلى ربط عامليها في برامج تؤدي إلى جعلهم يمتلكون حصة كبيرة من أسهم الشركة. فقد بلغت نسبة الأسهم المملوكة لموظفي الشركة حوالي 44% من مجموع الأسهم المتداولة في

الأسواق المالية. فالمدراء التنفيذيين في الشركة كمجموعة يمتلكون 39.4% من مجموع أسهم الشركة.

الأوضاع المالية

تتمتع الشركة بأوضاع مالية ممتازة، فقد بلغت نسبة نمو المبيعات لعام 1996 62% عن العام السابق، فبينما كانت مجموع مبيعات الشركة في عام 1995 2.02 بليون دولار مرتفعا من 1.25 بليون عام 1994. ويعزى هذا الارتفاع الهائل لمبيعات الشركة إلى النجاح الكبير الذي حققه برنامج نوافذ 95.

أما أسهم الشركة في أسوق الأوراق المالية فقد حققت ارتفاع كبيرا أيضا، والجدول رقم (3) يبين أسعار أسهم الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

جدول رقم (3): تطور سعر سهم مايكروسوفت في الفترة 1993-1995

السنة	أسعار الأسهم	
	أعلى سعر	أدنى سعر
1993	92	46
1994	54	35
1995	32	49

جدول رقم (4): قائمة الدخل

نهاية العام	1995	1994	1993
المبيعات	5937	4649	3753
كلفة المبيعات	877	763	633
كلفة البحث والتطوير	860	610	470
كلفة التسويق	1895	1384	1205
المصاريف العامة والإدارية	267	166	119

مجموع المصاريف التشغيلية	3899	2923	2427
الدخل التشغيلي	2038	1726	1326
الدخل من الفوائد	191	102	82
مصاريف أخرى	62	106	7
الدخل قبل الضريبة	2167	1722	1401
الضريبة	714	576	448
الدخل الصافي	1453	1146	953
العائد على السهم	2.32	1.88	1.57

جدول رقم (5): الميزانية العمومية في نهاية العام 1995

في نهاية العام	1995	1994
الأصول السائلة		
النقدية	4750	3614
الذمم	581	475
المخزون	88	102
أخرى	201	121
مجموع الأصول السائلة	5620	4312
الأصول الثابتة		
الأراضي والمباني والمعدات	1191	930
أخرى	398	121
مجموع الأصول	7210	5363
المطلوبات للغير والملكية		
المطلوبات المتداولة		

الحسابات الدائنة	563	324
الرواتب المتوقع دفعها	130	96
ضريبة الدخل المتوقع دفعها	410	305
أخرى	244	188
مجموع المطلوبات المتداولة	1347	913
مصالح الأقلية	125	-
أخرى	405	-
حقوق المساهمين		
الأسهم المتداولة	2005	1500
الأرباح المحتجزة	3328	2950
مجموع الملكية	5333	4450
مجموع المطلوبات للغير والملكية	7210	5363

الحالة التطبيقية رقم (4)[1]
شركة مناجم الفوسفات الأردنية

الموضوعات الرئيسية:

- إستراتيجية التعامل مع السوق الدولي.
- تــأثير السياســات الرســمية عــلى إســتراتيجية المؤسسة.
- استراتيجيات التسويق.

مقدمة

تلخصت الغاية الأساسية من تأسيس شركة مناجم الفوسفات الأردنية باستخراج خامات الفوسفات وتسويقها في الأسواق المناسبة، وإنتاج منتجات تعتمد على خامات الفوسفات كمادة أولية كالأسمدة. تأسست الشركة عام 1949 كشركة محدودة، وفي عام 1953 تحولت إلى شركة مساهمة عامة برأسمال قدرة 10 مليون دينار أردني. في عام 1980 زيد رأسمال الشركة ليصبح 20 مليون دينار أردني، ثم زيد مرة أخرى ليصبح 34.2 مليون دينار عام 1987، وحصلت الزيادة الأخيرة في رأسمال الشركة عام 1993 ليصبح 44 مليون دينار أردني.

في عام 1989 ارتفعت مستويات الأداء الربحي للشركة إلى أعلى مستوى لها منذ تأسيسها، وفسر ذلك على انه ناتج عن عاملين:

1- نجاح الشركة في زيادة كفاءة عمليات التسويق في الأسواق الدولية.
2- تخفيض قيمة الدينار الأردني بشكل كبير مما أدى إلى أن الدينار يفقد تقريبا نصف قيمته، مما أدى بالطبع إلى تعظيم غير حقيقي لأرباح الشركة بالعملة المحلية.

إلا أن أرباح الشركة أخذت بالانخفاض في السنوات اللاحقة، ففي عام 1990 انخفضت مبيعات الشركة بنسبة 6% بينما انخفضت الأرباح بنسبة كبيرة جدا حيث كانت أرباح العام السابق أكثر من ضعفي الأرباح في عام 1990.

في 1993/9/2 أوصت اللجنة الوزارية للتنمية في مجلس الوزراء الأردني الحكومة باتخاذ مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى تقوية مركز الشركة، وبناء على ذلك اصدر رئيس الوزراء مرسوما يتضمن ما يلي:

1- رفع رأسمال شركة مناجم الفوسفات الأردنية بنسبة 25%.
2- منح الشركة إعفاءات وحوافز تصديرية ممولة من خزينة الدولة.
3- مواصلة سياسة البنك المركزي الأردني في تقديم الدعم لعملية تصدير الفوسفات من خلال تخفيض الفوائد وتمديد فترات الدفع لمدة زمنية طويلة.

مع الأسف، لم تنفذ الحكومة أي من هذه البنود باستثناء البند الأول.

اعتبارا من عام 1990 بدأت الشركة باستخدام إستراتيجية الشراكة الثنائية مع بعض المؤسسات الأجنبية التي تتعامل معها في البلدان التي تستورد الفوسفات الأردني. لقد كان الهدف من هذه التحالفات زيادة المبيعات المؤكدة في تلك الأسواق. فقد كانت شروط التحالف أن تقوم الشركة الأجنبية بتسويق كمية متفق عليها من الفوسفات في فترة زمنية محددة في البلد الذي تعمل فيه.

شركة مصانع الأسمدة الأردنية

في عام 1986 قامت الشركة بضم شركة مصانع الأسمدة الأردنية بناء على قرار اتخذه اجتماع مشترك لمجلسي إدارة الشركتين استجابة لقرار حكومي بهذا الشأن. تأسست شركة مصانع الأسمدة الأردنية عام 1975 برأسمال قدرة 20 مليون دينار أردني زيد عدة مرات حتى أصبح 55 مليون دينار عام 1981.

تأسست الشركة عام 1975 لانجاز غاية رئيسية هي إنتاج الأسمدة على أن يبدأ الإنتاج في الوقت الذي تكتمل فيه البنية التحتية الضرورية لإنتاجها. مع الأسف فشلت الشركة في بدء الإنتاج وأخذت تؤجله سنة بعد أخرى حتى منتصف شهر تموز عام 1982 (7 سنوات منذ إنشاءها) حيث بدأت عمليات الإنتاج التجريبي ثم الإنتاج الاعتيادي عام 1983. إلا أن الشركة لم توفق في تحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاج حيث عزت ذلك إلا مشاكل وتقصير من قبل المقاولين!!!

لقد عانت شركة مصانع الأسمدة الأردنية من خسائر متزايدة مما أدى إلى إضعاف موقفها سنة بعد أخرى منذ أن شرعت في عمليات الإنتاج عام 1983 وحتى بعد ضمها إلى شركة الفوسفات.

الجدول رقم (2) كشف الأرباح والخسائر للفترة من 1983-1993.

السنة	الربح او (الخسارة)	الربح او(الخسارة) المتراكمة
1983	(5.75)	(5.75)
1984	(12.87)	(8.62)
1985	(21.00)	(39.62)
1986	(13.83)	(53.45)
1987	(6.61)	(60.06)
1988	0.715	(59.63)
1989	4.70	(54.60)
1990	2.89	(51.71)
1991	3.76	(47.95)
1992	(1.30)	(49.25)
1993	(12.85)	(62.10)

لقد بررت إدارة الشركة الخسائر المتراكمة سنة بعد أخرى بالمبررات التالية:

1- استمرار الهبوط الحاد لأسعار الأسمدة في الأسواق العالمية مع توقعات بأن هذه الأسعار ستواصل الهبوط في السنوات القادمة.

2- الارتفاع المتواصل في أسعار الامونيا والسلفر مع توقعات باستمرار هذا الارتفاع في السنوات القادمة.

3- مشاكل فنية وتقنية متعددة نتجت عن عدم قدرة المقاول الرئيسي الوصول بالإنتاج إلى الطاقة الإنتاجية المطلوبة.

وهكذا مهدت الطريق أمام شركة الفوسفات للسيطرة على شركة الأسمدة وضمها إليها. وقد بلغت قيمة الشركة السوقية حوالي 60 مليون دينار أردني عند ضمها إلى شركة الفوسفات. وتضمنت اتفاقية الضم الشروط التالية.

1- تقوم شركة مصانع الفوسفات الأردنية بدفع مبلغ 60 مليون دينار أردني لتغطية الديون المترتبة على شركة مصانع الأسمدة الأردنية. مقابل ذلك تؤول أصول شركة الأسمدة كليا إلى شركة الفوسفات. الجدول رقم (1) يتضمن كشفا بموجودات الشركة عند ضمها.

جدول رقم (2): الأصول الثابتة لشركة الأسمدة عند ضمها إلى شركة الفوسفات

الأصول	الطاقة الإنتاجية
مصانع حامض السلفريك (عدد 2)	1800 طن/ يوم لكل منهما
مصانع حامض الفسفور	1250 طن/ يوم
مصنع فوسفات الامونيا (عدد 2)	1100 طن/ يوم لكل منهما
مصنع فلورايد الألمنيوم	67 طن / يوم
مصنع تغليف الأسمدة (عدد 2)	30 طن / ساعة لكل منهما
عنابر تخزين المواد الأولية والأسمدة الجاهزة	
مخازن الامونيا والوقود والمياه	
محطة توليد الطاقة الكهربائية	44 ميغاوات
ميناء التصدير في خليج العقبة – تمتلكه الحكومة الأردنية)	
المباني والورش وتسهيلات البنية التحتية	

2- تقوم الحكومة الأردنية بدفع مبلغ 64 مليون دينار لضمان حقوق المساهمين والدائنين والالتزامات الأخرى التي قد تظهر لاحقا كنتيجة لصفقة الضم. وقد أنشأت لجنة خاصة في وزارة المالية الأردنية للإشراف على تسوية الجوانب المالية الناتجة عن هذه الصفقة.

3- بالرغم من أن مفهوم ضم شركة الأسمدة إلى شركة الفوسفات يعني أن الشركة التي تم ضمها تذوب كليا في الشركة الضامة وتصبح جزء منها، إلا أن قرارا قد اتخذ بحيث تبقى حسابات شركة الأسمدة منفصلة عن حسابات الشركة الأم بحيث تظهر أرباحها أو خسائرها في نهاية العام. ويتم تحويل كل الأرباح المتحققة إلى حساب اللجنة المشرفة في وزارة المالية إلى أن يتم استعادة كافة المبالغ التي دفعتها خزينة الدولة.

4- بعد أن تستكمل خزينة الدولة الأردنية استعادة المبلغ بأكمله، يتم استيفاء فائدة سنوية تبليغ 15% من أرباح شركة الأسمدة وذلك كتعويض عن كلفة المبالغ التي دفعتها الخزينة إلى أن يتم استيفاء القيمة المقدرة لتلك الكلفة.

الهيكل التنظيمي للشركة

قامت شركة (آرثر ويونغ) Arthur and Young للاستشارات الإدارية بتصميم البناء التنظيمي لشركة الفوسفات. تتكون الإدارة العليا في الشركة من مجلس الإدارة الذي يمثل فئات المساهمين فيها ومن المدير العام، الذي يعمل معه مساعدين اثنين وسبعة مستشارين. تتكون الإدارة من مجموعة من مدراء الدوائر الوظائفية المختلفة الذين يعملون تحت الأشراف المباشر للمدير العام. تتكون الشركة من إدارة الشؤون الإدارية والإدارة المالية وإدارة اللوازم وإدارة المبيعات وإدارة الماسكان وإدارة الخدمات الطبية وإدارة التخطيط وإدارة التدقيق الداخلي وإدارة الأبحاث وإدارة الحاسوب. كما أن هنالك مجموعة من المدراء في كل دائرة من هذه الدوائر وذلك حسب متطلبات العمل. كما أن مدراء الدوائر المختلفة لديهم نوابا ومساعد أو أكثر يعملون تحت إشرافهم. أما نائبي المدير العام فهم نائب المدير العام لشؤون الإنتاج ونائب المدير العام لفرع الشركة في العقبة. ويشرف نائب المدير

العام لشؤون الإنتاج على ستة مدراء ورئيسي قسمين، أما نائب المدير لشؤون العقبة فيشرف مباشرة على كافة دوائر الفرع. يعد فرع الشركة في العقبة مؤسسة مستقلة على اتصال مباشر مع المدير العام في مكاتب الشركة في عمان.

تمتلك شركة الفوسفات دائرتين للمبيعات الأولى تتخصص في بيع الفوسفات والثانية تتخصص في بيع الأسمدة. فبينما تتكون دائرة الفوسفات من خمسة مدراء مناطق تتألف الأسمدة من مديري منطقتين. تتمتع الشركة باحتوائها على دائرة نشطة للأبحاث والتطوير تقوم بانجاز اختبارات على الفوسفات والأسمدة وتطوير منتجات جديدة محسنة أكثر قدرة على التنافس في الأسواق العالمية.

الموارد البشرية

اشتهرت شركة الفوسفات بامتلاكها أفضل العقول المتخصصة في هذه الصناعة، ولكنها أيضا اشتهرت بوجود فائض دائم يزيد عن حاجتها الفعلية من الموارد البشرية خاصة غير الماهرة أو شبه الماهرة. فالتعيين جار على قدم وساق في الشركة بغض النظر عن حاجتها الفعلية. أما إنهاء الخدمات فهو متعذر في ظل قوانين العمل السارية في الأردن. وقد تلقت الشركة ضربة موجعة في بداية حقبة التسعينيات عند فقدت مجموعة من خبراءها وفنييها المهرة بسبب انتقالهم إلى مؤسسات أخرى للعمل فيها.

يتمتع العاملون في الشركة بمجموعة من الميزات كالتأمين الصحي للموظف وعائلته، وتوفير بيتا لسكن الأسرة في مواقع العمل إضافة إلى الخدمات الأخرى كالمدارس والعيادات الصحية وغيرها. ويتضمن الراتب الشهري للموظف علاوة خاصة تسمى "علاوة صعوبة العمل" يعتمد مقدارها على مدى صعوبة أو خطورة موقع العمل. الجدول رقم (3) يتضمن إعداد العاملين في الشركة مصنفين حسب الخلفية التعليمية وطبيعة الوظائف ومواقعها الجغرافية.

الموقع	المهندسين	الإداريين جامعة	الفنيين جامعة	الإداريين كلية	الفنيين كلية	فنيين أخرى	أخرى	المجموع
المركز الرئيسي	44	21	121	29	56	52	171	494
دائرة الأبحاث	20	4	1	25	3	23	9	85
منجم الشيدية	60	22	7	135	15	690	99	1028
منجم الرصيفة	10	3	3	12	7	103	58	196
مناجم الحسا	67	16	12	166	11	1096	259	1627
إسكان الحسا	1	1		1	1	44	35	83
المشاريع	1		2	2	1	21		
منجم الأبيض	46	13	10	101	16	454	176	816
دائرة التصدير	132	25	45	139	77	458	284	1160
المجموع	381	105	201	610	187	2941	1091	5516

المنتجات

تتخصص الشركة بإنتاج الفوسفات من مناجمها المختلفة في الحسا والأبيض والشيدية. ويباع الفوسفات الخام مباشرة إلى الدول الأخرى أو يخضع لعملية معالجة لإنتاج الأسمدة والمنتجات الأخرى. لقد عانت صناعة الفوسفات الأردنية من مشاكل تتعلق بزيادة كلفة العمليات الإنتاجية بسبب زيادة أسعار المواد المستخدمة في الإنتاج كالماء والمشتقات النفطية إضافة إلى الزيادة المستمرة في كلفة نقل الفوسفات من المناجم إلى ميناء العقبة استعدادا لتصديره إلى الدول المستوردة. لقد

نتجت الزيادة في كلفة النقل عن الغرامات التي كانت تدفعها شركات النقل إلى الحكومة الأردنية بسبب الحمولات المحورية الزائدة لشاحناتها التي تستخدم الطريق الصحراوي في طريقها إلى ميناء العقبة. للتغلب على هذه المشكلة قامت الشركة بشراء سيارات شحن خاصة بها مصممة بحيث لا تزيد حملتها المحورية عن الحد الذي تسمح به القوانين السائدة.

يتم استخراج الفوسفات من باطن الأرض وعن بعد لا يقل عن 50 مترا تحت سطح الأرض، مما يتطلب استخدام آليات للحفر العميق. وتستخدم الشركة الآليات الخاصة بها أو من خلال المقاولين لإجراء الحفريات واستخراج خامات الفوسفات. وقد اعتمدت الشركة إستراتيجية تقليل الاعتماد على المقاولين وذلك بزيادة عدد آليات الحفر الخاصة بها وتدريب الفنيين القادرين على تشغيل تلك الآليات بالكفاءة المطلوبة. وقامت الشركة بشراء آليات الحفر المتقدمة جدا وذات الكفاءة العالية والتي يقوم شخص واحد بتشغيلها لاستخراج مليون متر مكعب من الفوسفات في الشهر مما ساعد الشركة على تقليل اعتمادها على المقاولين لاستخراج الفوسفات. كما ان كلفة صيانة هذه الآليات ذات الكفاءة العالية تعادل نصف كلفة صيانة الآليات القديمة.

أما في موضوع السيطرة على الجودة، فإن دائرة البحث والتطوير في الشركة تقوم بإجراء الفحوصات الفنية الشهرية للتأكد من مطابقة الفوسفات للمواصفات الفنية المرغوبة. كما يقوم فنيي الجودة في المناجم بأخذ عينات عشوائية من الفوسفات المستخرج وتجميعها وإخضاعها للاختبارات المختلفة التي يتضمن نتائجها التقرير الشهري عن ضبط الجودة الذي يرسل عادة إلى مدراء الإنتاج والمبيعات.

أما المنتج الثاني الذي تنتجه الشركة فهو الأسمدة. ويتم إنتاج الأسمدة من الفوسفات الخام المخلوط بالسلفر والامونيا والألمنيوم هايدروكسايد لينتج لدينا مادة السماد القابلة للذوبان في الماء لاستخدامها في تسميد النباتات. ويتم استيراد المواد الخام كالامونيا من الدول العربية المجاورة المنتجة للبترول.

لقد صمم مصنع الأسمدة في العقبة لإنتاج الأسمدة بطاقة إنتاجية تصل إلى 750 ألف طن في السنة. إلا أن مشاكل فنية وإدارية حالت دون تمكين المصنع من العمل بطاقته الإنتاجية القصوى. فحتى عام 1993 لم يتمكن المصنع من استخدام أكثر من 75% من طاقته في الإنتاج. وفي عام 1993 تمكنت الإدارة من إيصال المصنع إلى مستوى إنتاج بالطاقة القصوى المحددة.

العمليات التسويقية

باستثناء كمية محدودة جدا من الفوسفات والأسمدة تباع في السوق المحلي فأن النسبة الأكبر منه تصدر إلى الأسواق الخارجية. ويتأثر السوق الدولي للفوسفات والأسمدة بمجموعة من العوامل، من أهمها المناخ السياسي السائد وعلاقات الأردن السياسية مع تلك الدول والتأثير البيئي للفوسفات والأسمدة وجودة المنتجين قياسا بمثيليهما التي تنتجها المصادر الأخرى في السوق العالمي. بلغت الحصة السوقية للفوسفات الأردني في السوق الدولي حوالي 17% أي البلد الثالث في إنتاج الفوسفات على مستوى العالم بعد المغرب التي تصنف في المركز الأول والولايات المتحدة التي تصنف في المركز الثاني. فالمغرب تتمتع بميزة هامة وهي قربها الجغرافي من أوروبا التي تعتبر احد أهم مناطق العالم استيرادا للفوسفات.

لقد عانى الطلب على الفوسفات ومشتقاته من تناقص مستمر في الأعوام القليلة الماضية. فقد أشارت إحصائيات تجارة الفوسفات العالمية تناقصا في الطلب العالمي على الفوسفات عام 1993 بما نسبته 45.5% عما كان عليه عام 1989. كما أن سعر بيع الطن الواحد من الفوسفات قد عانى من انخفاض ملموس بسبب انخفاض الطلب. وكنتيجة لذلك انخفضت مبيعات الأردن من الفوسفات بنسبة 16% عام 1993 مقارنة بالعام السابق.

اعتبارات تسويقية

- يتمتع الفوسفات الأردني بميزة هامة وهي تدني مستوى تركيز المواد الصلبة فيه، كما انه يعتبر من المنتجات قليلة التأثير سلبيا على البيئة، مما جعل الفوسفات الأردني مرغوبا في الأسواق الدولية.

- إن تسويق الفوسفات يعتمد أيضا على الموقع الجغرافي للمنتج والمستهلك على حد سواء. كما أن نسبة نمو السكان في بلد ما تعد مؤشرا على كمية استهلاكه من الفوسفات. فالبلدان ذات النمو السكاني العالي أو تلك التي تعاني من انفجار سكاني تعتبر أكثر الدول استهلاكا لمنتجات الفوسفات. فالزيادة في عدد السكان ينتج زيادة في الطلب على الغذاء، والزيادة في الطلب على الغذاء ينتج بدورة زيادة في الضغوط الموجهة إلى الصناعات الغذائية التي يجب أن تستخدم الأسمدة لزيادة إنتاجية الأرض في مجال إنتاج الغذاء.
- إن عملية نقل الفوسفات برا ومن ثم شحنه بحرا تؤثر مباشرة في أسعاره. إن من المعروف أن عملية شحن الفوسفات بشكل مجزي بواسطة السفن يتطلب شحن كمية كبيرة في الشحنة الواحدة، لأن كلفة شحن 10 أطنان من الفوسفات بسفينة صغيرة الحجم تعادل كلفة شحن 30 طنا من الفوسفات في سفينة اكبر حجما.
- إن كلفة استخراج الفوسفات من باطن الأرض تعد عاملا هاما في تحديد سعره. فبينما توجد الطبقات الأرضية التي تحتوي خامات الفوسفات على بعد حوالي 50 مترا تحت سطح الأرض في الأردن، توجد تلك الخامات تقريبا على مستوى سطح الأرض في الولايات المتحدة الأمريكية.
- عانت صناعة الفوسفات في الأردن من زيادة متواصلة في سعر المواد الأخرى المستخدمة في معالجة الفوسفات خلال السنوات القليلة الماضية.

إستراتيجية التسويق

اعتمدت شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إستراتيجية الشراكة الثنائية مع شركات في الأسواق المستهدفة. ومع تطور تجربة الشركة في التعامل مع السوق الدولي، أدركت أن بيع الفوسفات من خلال التحالفات الإستراتيجية وعقد اتفاقيات

ثنائية مع المستوردين يعد أكثر جدوى من إستراتيجية البيع المباشر إلى الدول المستوردة. فلجأت الشركة إلى تنفيذ هذه الإستراتيجية باستخدام الخطوات التالية:

1- تبدأ إستراتيجية اختراق السوق المستهدف بإجراء نقاشات عمل مع المستوردين المحتملين.
2- القيام بإجراء دراسات فنية مشتركة مع المؤسسات الشريكة بهدف تحديد المشاكل المحتملة والتوصل إلى تصورات واضحة حول كيفية التعامل مع تلك المشكلات.
3- توقيع اتفاقية التحالف مع الجهة المعنية، ومن ثم تبدأ عملية التصدير.

أن هذه الإستراتيجية تقود في الواقع العملي إلى تحقيق الأمور التالية:

❖ أن ترتيبات من هذا النوع تضمن بيع كميات محددة معلومة مسبقا يتعهد الشريك الأجنبي بتسويقها وبيعها خلال فترة زمنية محددة.
❖ يقوم كل طرف من أطراف التحالف بتمويل الجزء الذي يخصه من مشروع التحالف، فالأطراف الأجنبية تقوم بتوفير الأموال من مصادرها المحلية بينما تقوم شركة الفوسفات بتوفير التزاماتها المالية من مصادرها المختلفة الداخلية أو الخارجية.

لقد استطاعت الشركة أن تعقد أربع تحالفات من النوع الذي تم وصفه أعلاه، فقد تم عقد اتفاقية أردنية هندية واتفاقية أردنية يابانية واتفاقية أردنية قطرية واتفاقية أردنية باكستانية عام 1992. وقد تفاوت أداء هذه الاتفاقيات من بلد إلى آخر، فبينما حققت الاتفاقية الأردنية الباكستانية تقدما فاق التوقعات، عانت الاتفاقية الأردنية القطرية من تباطؤ عملية تنفيذها.

التخطيط الاستراتيجي

انطلاقا من إدراك إدارة الشركة للطبيعة الديناميكية المتقلبة للبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها خططها الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، فقد قامت الشركة بمساعدة من آرثر ويونغ للاستشارات بتطوير خطة إستراتيجية لمدة خمسة أعوام تغطي الفترة من 1993-1998. وقد اعتبرت الخطة جزء من عملية الإدارة

الإستراتيجية للشركة حيث استراتيجيات للتعامل مع جوانب العمل المختلفة في مجالات التسويق والمالية والإدارة والإنتاج. وقد تضمنت الخطة الإستراتيجية الأهداف التالية:

1- تخفيض مستويات المنتجات الجاهزة المخزنة في مخازن الشركة في الحسا والأبيض وذلك بتنشيط عمليات التسويق لبيع هذه المنتجات. مما سيؤدي بالنتيجة النهائية إلى معالجة مشكلة نقص السيولة الذي تعاني منه الشركة في ذلك الوقت.
2- تحسين مستويات الربحية عن طريق خفض نفقات الإنتاج وإحكام رقابة حثيثة على المصاريف التشغيلية في مناجم الشركة المختلفة.
3- التركيز على تطوير العمليات الإنتاجية على مناجم الشركة في الشيدية وذلك بزيادة طاقتها الإنتاجية إلى 77 مليون طن في العام. خاصة أن خامات الشيدية تعتبر الأعلى جودة والأقل كلفة إنتاجية.
4- زيادة القدرة الإنتاجية لمصانع الأسمدة في العقبة بحوالي 35% عن مستواها الآن من اجل تخفيض كلفة الإنتاج وزيادة الأرباح الصافية.
5- مواصلة التنفيذ الفعال لاتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الأجانب من اجل زيادة المبيعات في تلك الدول مما يؤدي إلى رفع عوائد الشركة من العملات الصعبة والتبادلات التجارية لتدعيم ميزان المدفوعات الأردني. إن هذه التحالفات تعتبر وسيلة هامة لبيع الفوسفات في الأسواق الأجنبية بالكميات المرغوبة والفترات الزمنية المحددة.
6- تنفيذ إستراتيجية ديناميكية للتسويق تأخذ بعين الاعتبار حقائق الواقع في السوق الدولي وتتعامل ايجابيا مع معطياته. إن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات التسويق سيؤدي إلى تقوية مركز الشركة في أسوقها الحالية ويساعدها على التوسع إلى أسوق جديدة محتملة كسوقي استراليا ونيوزيلاندا.
7- إدخال أنظمة الحاسوب إلى الجوانب المختلفة في الشركة كالتخطيط المالي والإنتاجي وإدارة عمليات الصيانة والتخزين.

8- زيادة رأسمال الشركة بحوالي 9.8 مليون سهم من اجل تنشيط رأس المال العامل وزيادة بحوالي 29.4 مليون دينار.

9- تطوير التعاون مع الشركات التحويلية الأخرى كشركتي الاسمنت والبوتاس في مجالات ذات نفع مشترك كعمليات شراء قطع الغيار والتخزين والصيانة وحماية البيئة والصحة العامة والسياسات الصناعية والمالية والإدارية.

10- مواصلة سياسة الشركة الاستثمارية في المشاريع المحلية الساعية إلى التنقيب عن المصادر الطبيعية وتصنيعها والاستفادة منها تجاريا.

استعدادا للبدء في وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، قامت الشركة بتكليف شركتي أجنبيتين تطوير برنامج حاسوب يساعد الشركة في التنبؤ الطاقة الإنتاجية وحجم المبيعات ومستويات الطلب في الأسواق الدولية على منتجاتها. ويتمتع هذا البرنامج بالقدرة على التنبؤ بالمبيعات والأرباح المتوقعة لمدة زمنية تصل إلى خمس سنوات وعشر سنوات. كما انه يساعد الشركة على وضع سيناريوهات متعددة تتضمن خيارات إستراتيجية مختلفة تختار الشركة من بينها حسب متطلبات العمل. وتتضمن الخطة الإستراتيجية مجموعة من الخيارات التي تتيح لها استخدام منجم معين أو من مجموعة المناجم للإنتاج منها بحيث يؤدي ذلك إلى تعظيم احتمالية تحقيق الإنتاج الأنسب الذي يستجيب إلى ظروف الطلب على منتجات الشركة. فقد تضمنت الخطة الإستراتيجية، على سبيل المثال أن تستخدم الشركة 50% من حجارة الفوسفات وكمية مناسبة من المواد الأولية الأخرى لإنتاج الأسمدة والاسيد مما سيؤدي بصورة فعالة إلى تعظيم القيمة المضافة وتعزيز العائد على الاستثمار.

كما عمدت الشركة إلى تطوير نظام للموارد البشرية في مناجمها المختلفة يهدف إلى تخفيض الكلفة ويساعد في عمليتي التخطيط والرقابة بما يدعم أهداف الشركة الإستراتيجية المحددة في الخطة. كما عمدت الشركة إلى إجراء دراسة الإمكانيات وإنشاء وحدة لتحليل عوامل الطلب والأسعار لمساعدة الشركة في

عمليات التنبؤ والتخطيط. وأعطيت هذه الوحدة صلاحيات التعاون مع الإدارات في مناجم الشركة المختلفة وذلك للحصول على أدق المعلومات عن العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الوحدة مخولة القيام بوضع أنظمة التخطيط وأنظمة وضع الموازنات وأنظمة الرقابة المحاسبية المطلوبة. وكجزء من مهماتها تقوم الوحدة بتطوير مؤشرات أدائية محددة أو عناصر النجاح الحرجة التي يجب إحكام رقابة إدارية وفنية محكمة عليها للمساعدة في تطبيق نظام رقابة فعال على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية. وكجزء من عملية تطبيق الإدارة اللامركزية قامت الشركة بإنشاء وحدات للعمليات ومحاسبة التكاليف في مواقع العمل الميداني في المناجم، التي كانت تقتصر في الماضي على وجود محاسب فقط.

لقد شكلت هذه الإجراءات التي تضمنت الخطة الإستراتيجية والسياسات المختلفة التي اتخذت للمساعدة على تنفيذها نقلة نوعية كبيرة في نظام إدارة الشركة. فقد كان التخطيط في الماضي قصير المدى وغير فعال، ويفتقر أنظمة الرقابة والمتابعة للتأكد من أن أعمال الشركة تنفذ حسب الأصول. كما أن الشركة قبل وضع الخطة الإستراتيجية كانت تفتقر لأنظمة رقابة التكاليف وأنظمة تخطيط الإنتاج.

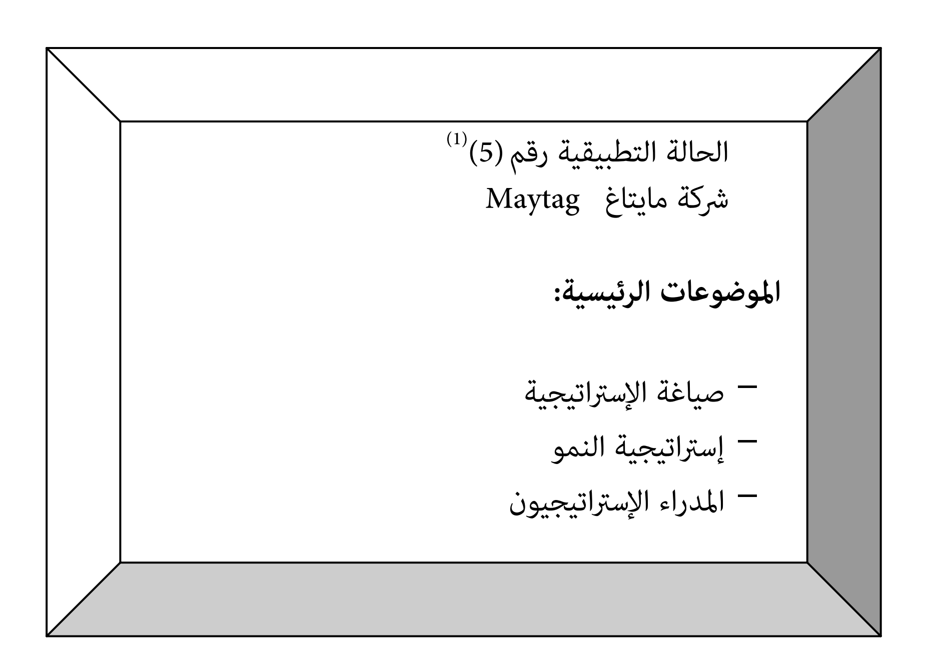
وفي السنوات الأخيرة قامت الشركة بإدخال الحاسوب إلى عملياتها المختلفة، حيث تمت عملية تقدير حاجة كل دائرة من الدوائر الإدارية والفنية من البرامج والأجهزة وتم توفيرها.

الأوضاع المالية

فيما يلي جدولا يتضمن المؤشرات المالية الرئيسية في الشركة للفترة من 1990-1994.

جدول رقم (4): المعلومات المالية للسنوات 1990-1994
(ملايين الدنانير)

العناصر	1990	1991	1992	1993	1994
الأصول الثابتة	94.0	97.7	93.0	107.3	131.6
الأصول المتداولة	169.0	180.8	180.3	182.6	197.0
الذمم	70.3	65.3	69.5	77.1	76.9
أصول أخرى	4.1	13.4	12.2	19.4	19.5
مجموع الأصول	267.1	286.1	285.5	309.3	348.1
المطلوبات المتداولة	58.1	52.6	56.2	98.0	97.6
مطلوبات أخرى	7.0	3.8	2.2	3.2	5.3
قروض طويلة الأجل	43.9	59.4	55.1	58.7	71.1
مجموع المطلوبات للغير	109.1	115.8	113.6	160.0	174.2
حقوق المساهمين	157.9	170.3	171.8	149.3	173.8
مجموع المبيعات	232.5	218.6	206.1	149.4	191.6
صافي الأرباح قبل الضريبة	41.3	32.7	16.3	(20.1)	2.3
صافي الأرباح بعد الضريبة	20.5	15.7	6.9	(24.1)	(0.182)
القيمة السوقية للأسهم	123.1	133.3	152.1	121.8	128.1



(1) **المصدر، بتصرف:**
Wheelen, T. and D. Hunger, " Strategic Management and Business Policy: Text and Cases", New Jersey: Prentice Hall.

مقدمة

مرت شركة Maytag بالمراحل الأربعة التالية المتميزة عن بعضها بوضوح:

1- المرحلة الأولى عندما قام السيد Maytag بتأسيسها في مطلع القرن العشرين لتصبح بسرعة الشركة الأولى في صناعة الغسالات.

2- المرحلة الثانية التي شهدت تراجع الشركة عن كونها الأولى في حقبة الخمسينات من القرن، لتستخدم إستراتيجية التركيز على منتج واحد عالي الجودة في مجال التنظيف.

3- المرحلة الثالثة التي شهدت توسع سريعا لنشاطات الشركة باستخدام إستراتيجية الاندماج في حقبة الثمانينات من القرن لتصبح واحدة من أهم الشركات العالمية في صناعة الأدوات المنزلية.

4- المرحلة الرابعة والتي تميزت باستخدام إستراتيجية الاستقرار خلال حقبة التسعينات من القرن.

المرحلة الأولى

قام السيد Maytag الذي ينحدر من أسرة تسكن ولاية ايوا الأمريكية والذي كان يعمل كمزارع في إحدى المزارع في الولاية بتأسيس شركة صغيرة متخصصة بإنتاج الآلات الزراعية مع ثلاثة من أصدقاءه عام 1893. قامت الشركة بتنويع إنتاجها وذلك بإنتاج أول غسالة عام 1907 في محاولة منها لتنويع منتجاتها بحيث تستطيع مواصلة الإنتاج على مدار العام.

في عام 1909 أصبح السيد Fred Maytag المالك الوحيد للشركة وقام بتغيير اسمها إلى شركة Maytag. وقام بإلغاء خطوط الإنتاج التي تستخدم في صناعة المواد الزراعية واخذ يركز على صناعة الغسالات. بمساعدة من السيد Haward Snyder الميكانيكي السابق الذي يصبح مديرا لدائرة التطوير في الشركة والذي يتمتع بمواهب ابتكارية عالية، قامت الشركة بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالغسل والتنظيف. فقد أنتجت الشركة غسالة تستخدم البنزين ولا تتطلب التشغيل الكهربائي حيث أصبحت ذات شعبية عالية في المناطق الريفية

وسيطرت الشركة بسرعة على سوق المدن الصغيرة والمزارع في الولايات المتحدة. في الفترة من 1920 إلى 1926 توسعت الشركة وأصبحت أعمالها تغطي الولايات المتحدة كلها تحت قيادة مديرها العام الجديد السيد Lewis Maytag ابن مؤسسها. في عام 1922 قامت الشركة بإنتاج غسالة جديدة تستخدم تكنولوجيا جديدة متطورة لتحريك الملابس أثناء عملية الغسل وباعت الشركة حوالي 16 ألف وحدة منها عام 1922 وقفزت المبيعات إلى 258 ألف وحدة عام 1926، وقفزت عوائدها الصافية من 280 ألف دولار خسارة عام 1921 إلى 6.8 مليون دولار ربح عام 1926. خلال الفترة من 1920 إلى 1930 كان معدل الحصة السوقية للشركة يتراوح بين 40% إلى 50% في السوق الأمريكي.

المرحلة الثانية

اتسمت هذه المرحلة بفقدان Maytag لريادتها لسوق الغسالات بسبب فتور الحماس الذي رافق نشأة الشركة تحت قيادة مؤسسها Fred Maytag الذي كان يولي عناية خاصة لعمليات التطوير في منتجات الشركة لإبقاء قدرتها التنافسية على أعلى المستويات. إلا أن خلفاءه لم يكونوا يتمتعون بهذه الميزات، وكان اهتمامهم بنوعية المنتجات اقل بينما كان اهتمامهم أكثر في مواضيع كخفض نفقات الإنتاج وتحقيق أرباح سريعة وبمعدلات عالية.

في نهاية الحرب العالمية الثانية، قامت شركة دخلت السوق حديثا تدعى Bendix بإنتاج غسالة أوتوماتيكية ذات كفاءة عالية في عملية الغسيل تفوق كثيرا غسالات Maytag، بينما ترددت Maytag في التحول إلى الغسالات الأوتوماتيكية بسبب عدم قدرة خطوطها الإنتاجية الحالية على إنتاجها والحاجة إلى تكنولوجيا جديدة مكلفة، مما أدى إلى تدني حصة الشركة في السوق إلى 8% فقط عام 1954. ومع ذلك استمرت الشركة في تحقيق الأرباح ولكن بمستويات اقل لكونها كانت تركز على نوعية معينة مرغوبة لدى المستهلكين. ففي الستينات والسبعينات من القرن العشرين تلقت Maytag دعما كبيرا وذلك بحصولها على المرتبة الأولى كأفضل غسالات ونشافات في السوق الأمريكي في استبيان قامت

بإجرائه مؤسسة ذات سمعة طيبة متخصصة بالاستبيانات الصناعية للمستهلكين. فقد صنفها الذين شاركوا في الاستبيان بأنها تخدم لفترة طويلة وتطلب القليل من الإصلاح وتكلف قليلا إذا ما أرسلت للإصلاح في ورش الصيانة الخاصة بالشركة. وقد تولت شركة متخصصة بالدعاية والإعلان بالتركيز على هذه النتائج من خلال نشر إعلانا يبين العاملين في ورش صيانة الشركة وهم يعانون من حالة من الملل والشعور بالوحدة لعدم وجود غسالات ونشافات تتطلب إصلاحا. وقد حضي هذا الإعلان بتركيز من نوع آخر حيث تم تصنيفه من قبل مؤسسة خدمات تهتم بنوعية الإعلانات وفاعليتها بأنه الأفضل والأكثر تأثيرا من بين دعايات كل الشركات في عام 1967. مع ناهية عام 1967 قات الشركة بإجراءات تهدف إلى زيادة قدرتها الإنتاجية وتحسين خطوطها الإنتاجية مما أدى إلى زيادة الحصة السوقية بحيث وصلت إلى 15% في عام 1970.

المرحلة الثالثة

شهدت هذه المرحلة نموا متزايدا للشركة وتوسعا في أعمال جديدة خارج نطاق أعمالها الحالية في صناعة الغسلات والنشافات. ففي عام 1978 تحت قيادة المدير العام الجديد السيد Daniel Krumm باستخدام إستراتيجية التوسع وذلك بشراء شركة Howard Stove المتخصصة بصناعة طباخات الغاز الكهربائية والتي تمتلك حوالي 5% من هذا السوق في الولايات المتحدة. وفي عام 1986 قامت الشركة بشراء شركة Magic Chef الناجحة في صناعة الأدوات المنزلية. وهكذا انضم إلى شركة Maytag مجموعة من المنتجات الشهيرة كمنتج Admiral، Norge، Warwick، Dixie-Narco والأخير منتج خاص بثلاجات لحفظ المشروبات الغازية. في عام 1988 أدركت إدارة Maytag إن السوق الأمريكي قد اقترب من مرحلة الإشباع في ما يخص منتجاتها، فقررت انه لا بد من التوسع إلى السوق الدولي. فقامت بالاتفاق مع شركة Chicago Pacific على دفع مبلغ 1 مليون دولار مقابل الدخول في شراكه معها للعمل على إنتاج وتسويق المنتجات في السوق الدولي. كانت شركة Chicago Pacific تمتلك

شركة Hoover الخاصة بصناعة المكانس الكهربائية وتعمل في السوق الدولي وتتمتع غسالاتها ونشافاتها وأفرانها الشعاعية وثلاجاتها بسمعة طيبة في أوروبا واستراليا وأماكن أخرى من العالم. وبهذا الاتفاق أصبحت شركة Maytag تمتلك منشآت إنتاجية في كل من بريطانيا وفرنسا واستراليا والمكسيك وكولومبيا والبرتغال.

المرحلة الرابعة

في مطلع عام 1995 كانت الصورة العامة لشركة Maytag تشير إلى أن الشركة قد أنجزت أهدافها الإستراتيجية الرئيسية وأصبحت شركة تنتج وتسوق مجموعة كبيرة من المنتجات ذات السمعة العالية في السوق الدولي، إلا أن مستوى ربحيتها اخذ بالتدهور المفاجئ والسريع بشكل واضح. ومع أن عملياتها في السوقي الأمريكي كانت على الدوام تمتع بمستوى عال من الربحية إلا أن عملياتها في بريطانيا عانت من خسارة دائمة حتى عام 1994 حيث حققت أرباحا متواضعة للمرة الأولى، بينما عملياتها في استراليا عانت باستمرار من خسائر فادحة في تلك الفترة. وقد تبين للشركة إن المنشات الإنتاجية لشركة Hoover في بريطانيا كانت بحاجة للتحديث قبل أن يتم شراءها ولكنها لم تكن تعلم بذلك بسبب أخطاء ارتكبت أثناء عملية الشراء. وبمجرد أن تنبهت إدارة Maytag لذلك شرعت في رصد ملايين الدولارات لإجراء التحديثات المطلوبة. وقد اتفق المحللون المطلعون على هذه الصناعة إن شراء Maytag للمنشآت الإنتاجية لشركة Hoover كان خطأ استراتيجيا فادحا. فلإتمام عملية التوسع وشراء Hoover كانت Maytag قد لجأت إلى الاقتراض مما أدى إلى زيادة الدين بعيد المدى بنسبة كبيرة ولجأت أيضا إلى بيع كمية كبيرة من أسهما في الأسواق المالية. وقد أدى ذلك كله بالإضافة للاستثمارات الكبيرة في العمليات الدولية الأخرى إلى تخفيض مستوى ربحية الشركة وانخفض بشكل حاد مؤشر العائد على الاستثمار. كل ذلك أدى إلى التشكيك في قدرة إدارة agMayt على إدارة العمليات الدولية خاصة أن شركات منافسة لها استمرت في تحقيق نسب عالية من الأرباح في نفس أسوق Maytag.

لقد وصلت الشركة إلى قناعة مفادها أن الاستمرار في الإنتاج والبيع للسوق الدولي غير ممكن وان الشركة لا تستطيع التأقلم مع متطلبات العمل في هذا السوق قامت ببيع منشآتها الصناعية في كل من أوروبا واستراليا ونيوزلندا في عامي 1994، 1995. فقد باعت منشآتها في استراليا ونيوزلندا بسعر بلغ 82 مليون دولار ومنشآتها في أوروبا بسعر بلغ 180 مليون دولار. ومنذ هذا التاريخ عادة Maytag إلى التركيز على منتجاتها في السوق الأمريكي.

بيئة صناعة الأدوات المنزلية

في عام 1996 كانت صناعة الأدوات والأجهزة المنزلية الأمريكية صناعة ناجحة في جميع المقاييس، بعكس بعض الصناعات الأخرى كصناعة السيارات وصناعة الالكترونيات المنزلية التي كانت تعاني من وطأت المنافسة اليابانية في السوق الأمريكي. فقد أفادت الدراسات أن أكثر من 84% من منتجات الشركات الأمريكية من الأجهزة المنزلية كالثلاجات والغسالات والنشافات والأفران الكهربائية والشعاعية كانت تباع في السوق الأمريكي. وكانت الصناعة ناجحة في المحافظة على أسعار منتجاتها ونوعيتها عند المستوى المعقول، مما أدى إلى زيادة المبيعات بصورة متصاعدة خلال النصف الأول من التسعينيات. إلا أن خبراء هذه الصناعة يعتقدون أنها ستواجه بعض المخاطر وهي تمر في النصف الثاني من الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بسبب أن السوق الأمريكي للأجهزة المنزلية اخذ يدخل ببطء في مرحلة الإشباع التي تتصف عادة بضعف نمو الطلب عليها. وتشير التنبؤات إلى أن معدل سعر الوحدة الواحدة من هذه المنتجات سيشهد نموا سنويا يتراوح بين دولار واحد إلى دولارين على الأقل في المستقبل المنظور. أما معدلات الربح التشغيلي خلال السنوات القليلة الماضية فقد شهدت انخفاضا ملحوظا بسبب اضطرار الشركات المتنافسة إلى تخفيض أسعار منتجاتها سنة بعد أخرى من اجل المحافظة على قدرتها على التنافس في سوق يشهد تنافسا شديدا يزداد حدة سنة بعد أخرى. هذا في السوق الأمريكي أما سوق غرب أوروبا فمن المتوقع ان يشهد نمو اكبر من نمو السوق الأمريكي حيث من المتوقع أن يكون هذا النمو بين 2 إلى 3

دولارات سنويا. أما سوق شرق أوروبا فمن المتوقع أن يشهد نموا كبيرا في الطلب على هذه المنتجات حيث أخذت شعوب أوروبا الشرقية تتكامل مع السوق العالمي في السنوات الأخيرة بعد انهيار حلف وارسو وتجمعاته الاقتصادية. أما في آسيا وأمريكا الجنوبية فمن المتوقع أن يشهد الطلب فيها نموا كبيرا يتراوح بين 5% إلى 6% سنويا. هذا مع العلم أن هذه الصناعة تواجه ضغوطا محلية وفي السوق الدولي لتعديل منتجاتها لتكون أكثر تعاطيا مع المتطلبات البيئية وأكثر توفيرا للبيئة.

في عام 1945 كان مجموع الشركات الأمريكية العاملة في صناعة الأجهزة المنزلية حوالي 300 شركة رئيسية، أما في عام 1996 فقد انخفض هذا العدد إلى خمس شركات رئيسية فقط تسيطر على 98% من السوق الأمريكي. وهذه الشركات الخمس هي:

جدول رقم (1): الحصة السوقية للشركات الرئيسية

الحصة السوقية	الشركة
35%	Whirlpool
29.3%	General Electric
14.4%	Maytag
13.5%	Frigidaire
6.2%	Raytheon

لقد تميزت هذه الشركات الخمس بتركيزها القوي والدائم على نوعية منتجاتها تزامن ذلك مع تنافس سعري دائم بينها مما أدى إلى إفلاس العديد من الشركات وبقاء الشركات الخمس القوية التي استطاعت أن تزيد وتحسن كفاءة عملياتها الإنتاجية وان تجعل المستهلك في قمة أولوياتها خاصة في خدمات ما بعد البيع. أما في السوق الأوروبي الغربي فيتنافس فيه ثلاثة شركات قوية هي: Electrolux بحصة سوقية بلغت 24% و-Bosch Siemens بحصة سوقية بلغت 16%

وWhirlpool بحصة سوقية بلغت 11% وهذا العدد هو ما تبقى من مجموع عدد المنافسين الذي كان 150 شركة عام 1960. أما في السوق الآسيوي فقد تميز بعدم قدرة مجموعة صغيرة من الشركات على السيطرة عليه. ومع ذلك تمتعت بعض الشركات بوضع مميز فيه، من أهمها Hitachi وMatsushita وMitsubishi وSharp وToshiba بالإضافة إلى شركات كورية مثل Goldstar وSamsung وDaewoo. وتسيطر شركة Matsushita على الحصة السوقية الأعلى مع أنها لا تمتلك لكثر من 10% خارج السوق الياباني.

منتجات وأسوق Maytag

في عام 1996 كانت شركة Maytag تتكون من ثلاث وحدات عمل إستراتيجية هي: وحدة إنتاج الأجهزة المنزلية ووحدة إنتاج أجهزة التنظيف ووحدة إنتاج أجهزة التبريد وثلاجات المشروبات الغازية. وفيما يلي وصف لنشاط كل من هذه الوحدات:

وحدة إنتاج الأجهزة المنزلية

تشتمل هذه الوحدة على شركة Maytag الأصلية والمنشآت الإنتاجية لكل من Admiral التي تنتج الثلاجات من كافة الموديلات للشركة وMajgic Chef التي تنتج أجهزة الطبخ وJinn - Air بالإضافة إلى Jackson Dishwasher ومقار الأنشطة الإدارية كخدمات المستهلكين وشركة Maytag الدولية وشركة Maytag للخدمات المالية. وتصنف هذه الوحدة في الموقع الثالث من حيث المبيعات بعد كل من Whirlpool وGeneral Electric.

وحدة إنتاج أجهزة التنظيف

من مقرها الرئيسي في ولاية أوهايو تنتج هذه الوحدة وتسوق أجهزة التنظيف وأكياس حفظ ونقل النفايات والمنظفات والشامبوهات الخاصة بتنظيف أرضية المنازل وأنظمة التنظيف المركزية والغسالات من مختلف الأنواع.

تتمتع هذه الوحدة بحصة سوقية بلغت 35% من السوق الأمريكي في 1995. إضافة إلى أنها باعت حوالي 22 مليون وحدة من أجهزة التنظيف في نفس العام.

وحدة إنتاج أجهزة التبريد

يقع المقر الرئيسي لهذه الوحدة في ولاية كارولاينا الجنوبية وتتخصص هذه الوحدة في إنتاج الثلاجات الخاصة بالمشروبات الغازية الذاتية الاستخدام Vending Machine. لقد قامت الوحدة عام 1990 بإنفاق مبلغ 31 مليون دولار لتحويل مصنع شركة Admiral لصناعة الثلاجات والمجمدات الواقع في مدينة ويلستون إلى ما اعتبر واحد من اكبر واحدث مصانع أجهزة الثلاجات الخاصة بالمشروبات الغازية في العالم. وفي عام 1989 قامت شركة Maytag بإيقاف إنتاج الثلاجات الصغيرة والمجمدات المخصصة للاستخدام المنزلي وذلك بسبب تدني الطلب على هذين المنتجين وقلة هامش الربح المتحقق منهما وقامت بنقل أدوات الإنتاج إلى المصنع الجديد في ويلستون مما أدى إلى تدعيم قدرة وحدة إنتاج أجهزة التبريد على إنتاج الأجهزة والأنظمة الخاصة ببيع المشروبات الغازية.

عمليات التسويق

تركزت الجهود التسويقية والحملات الترويجية للشركة على منتجات وحدة العمل الخاصة بإنتاج الأجهزة المنزلية. أما منتجات وحدتي أجهزة التنظيف والأجهزة الخاصة بالمشروبات الغازية فقد كانت تسوق وتصمم حملاتها الترويجية من قبل الشركات الأخرى التي تتولى بيعها مباشرة للمستهلكين. فقد كانت منتجات هاتين الوحدتين تسوق من خلال شبكة من الشركات المتخصصة ببيعها والتي تتولى عملية ترويجها مقابل الحصول على خصميات خاصة من سعر شراءها مع القليل من الدعم الترويجي المباشر من شركة Maytag. أما إنفاق الشركة على حملاتها الترويجية فقد بلغ 113.4 مليون دولار عام 1992 و136.5 مليون دولار عام 1993 و153.5 عام 1994 وهبط إلى 134 مليون دولار عام 1995.

الإدارة العليا والثقافة التنظيمية السائدة في Maytag

تميزت شركة Maytag بكون اغلب المدراء على مستوى الإدارة العليا فيها لم يأتوا من خارجها بل تمت ترقيتهم من مراكز أدنى في الشركة. فالمدير العام الحالي في سنة 1995 على سبيل المثال كان موظفا في الشركة منذ 34 عاما قبل أن يعين

مديرا عاما لها. في عام 1996 وفي محاولة لتنويع خلفية المدراء الرئيسيين في الشركة تم تعيين السيد John Dupuy نائبا للمدير العام لشؤون التخطيط الاستراتيجي الذي كان يعمل لدى إحدى الشركات بوظيفة مستشار لأغراض التخطيط الاستراتيجي.

لقد انبثقت الثقافة التنظيمية في الشركة من الفلسفة الشخصية ومجموعة المبادئ الخاصة بمؤسسها السيد Maytag. لقد استمر تأثيره الشخصي على الشركة واضحا سنوات طويلة بعد وفاته وخاصة في المبادئ التالية التي كان يركز عليها تركيزا خاصا ويعتبرها الدور الحقيقي لشركة في المجتمع الأمريكي:

❖ الالتزام الصارم بنوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لزبائنها: لقد كانت واحدة من أكثر الأمور مدعاة لفخر العاملين في Maytag هي سمعة الشركة في مجال نوعية منتجاتها التي لا تضاهى.

❖ الاهتمام الدائم بأوضاع العاملين في الشركة: تمتع العاملون في Maytag برواتب مجزية هي الأعلى في صناعة الأجهزة المنزلية كلها. وقد قامت الشركة منذ نشأتها بتطبيق معايير صارمة لأمن وسلامة العاملين في مصانعها وقدمت لهم أنظمة للتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث لفترة زمنية طويلة قبل أن تصبح هذه الإجراءات مطلوبة قانونيا.

❖ الاهتمام بالمجتمع المحلي: تميزت شركة Maytag باهتمام كبير في البيئات المحلية التي تتواجد فيها مصانعها، وكان لها إتمام خاص بمكافحة التلوث وتقديم المساعدات لفئات المجتمعات المحلية التي تعمل فيها.

❖ الاهتمام بالابتكار: كان جل اهتمام الشركة منذ نشأتها في أن تتخذ الإجراءات المناسبة لمواصلة التحسين الدائم لمنتجاتها بحيث استطاعت المحافظة على النوعية وسلامة الاستخدام كإستراتيجية أساسية لها الأولوية دائما.

❖ إشغال المناصب العليا بواسطة الترقية من داخل الشركة: كان اهتمام مؤسس الشركة ينصب على بناء قاعدة بشرية تتسم بالرضا عن عملها

والولاء للشركة والمستويات العالية من التحفيز الذاتي. لقد كان من احد مظاهر ذلك الالتزام بإشغال الناصب العليا بالترقية من المستويات الدنيا في المؤسسة، مما أدى إلى تواجد حالة دائمة الاستقرار في هذا المجال.

- المثابرة على العمل الجاد: منذ نشأتها كانت المؤسسة مسرحا هاما لإنتاج مدراء وعاملين ينظرون إلى واجباتهم بجد ومثابرة، ويرون أهدافهم الخاصة والأهداف التنظيمية للشركة تتقاطع مع بعضها البعض في الكثير من نقاط التقاطع مما أدى إلى خلق أجواء من الجهد الجماعي المميز وأدى كنتيجة إلى تطوير Maytag بصورتها الحالية.
- التركيز على الأداء المتميز: منذ نشأتها كانت Maytag تمتلك قاعدة ذهبية للعمل تقول: أن الحكم على إنتاجية الموظف في كافة المستويات التنظيمية هو ما تشير إليه أعماله وليس أقواله. نتيجة لذلك تمتعت الشركة بكونها النموذج للعمل الدؤوب والأداء المتميز للعاملين فيها.

البحث والتطوير

تميزت الشركة من بين قريناتها في صناعة الأجهزة المنزلية بكونها الأكثر قدرة على مواصلة تطوير منتجاتها الحالية أو تطوير منتجات جديد، فكانت رائدة في هذا المجال. لقد ركزت الشركة على تزويد مختبرات البحث والتطوير فيها بالفنيين والخبراء والأجهزة التكنولوجية التي تساعدهم على تطوير منتجاتهم والاستجابة لمتطلبات التطور في حاجات المستهلكين والتغير في أذواقهم. واستجابة لذلك كان الإنفاق على البحث والتطوير يشكل جزء مهما من ميزانية الشركة، فقد بلغ هذا الإنفاق عام 1992 44 مليون دولار عام 1992 و42.7 مليون دولار عام 1993 و45.9 مليون دولار عام 1994 و47 مليون دولار عام 1995.

كانت Maytag تولي اهتماما خاصا للبحث والتطوير وتشكل فرق عمل من تخصصات مختلفة للإشراف على تطوير منتجاتها، وفي هذا الخصوص يقول مدير دائرة تطوير المنتجات فيها، "نحن نستخدم فرق عمل من تخصصات مختلفة منذ بداية العمل التطويري لنضمن أن كل القضايا ذات العلاقة بالمنتج الجديد تحل قبل

أن تتحول إلى مشاكل مستعصية فيما بعد". وقد خدمت هذه الفلسفة الشركة بصورة كبيرة، مما يؤدي بالطبع إلى أن المنتجات الجديدة تطور وتصمم دون مشاكل تذكر.

العمليات الإنتاجية

بحلول عام 1995 ظهرت الحاجة في مصانع الشركة، كبقية الشركات في هذه الصناعة، إلى تحديث مرافقها الإنتاجية وتزويدها بتكنولوجيا حديثة أكثر فاعلية في الإنتاج من التكنولوجيا المستخدمة حاليا. فبينما اعتبر مصنع الشركة في ولاية ايوا الأكثر كفاءة في الماضي أخذت أعراض قدم التكنولوجيا المستخدمة فيه بالظهور في أواخر عام 1980، مما تطلب استبداله بمصنع جديد. وهذا ينطبق على العديد من المرافق الإنتاجية الموزعة في مناطق مختلفة من الولايات المتحدة. كما أن الحاجة إلى بناء خطوط إنتاجية إضافية لمجاراة الطلب المتزايد على منتجات الشركة تظهر أحيانا مما يتطلب توفير التمويل المناسب لذلك. فعلى سبيل المثال أنفقت الشركة مبلغ 160 مليون دولار لتحديث مصنع ثلاجات Admiral وبعد مضي عامين من الشروع بالإنتاج من هذا المصنع قامت الشركة بإنفاق مبلغ 13.7 مليون دولار لإضافة خطوط إنتاجية جديدة لتلبية الطلب المتزايد على منتجاته.

التخطيط الاستراتيجي

تعتبر أنشطة التخطيط الاستراتيجي مسؤولة عن التغيرات الكبيرة التي تشهدها شركة Maytag في هذه الفترة. لقد بدأت أنشطة التخطيط الاستراتيجي في الشركة منذ عام 1978، عندما طلب المدير العام من مدراء المالية والإنتاج والتسويق أن يشكلوا مجموعة تكون مهمتها التخطيط الاستراتيجي لشركة Maytag. وفي الاجتماع الأول لهذه المجموعة، طرح المدير العام السؤال التالي عليهم: إذا استمرينا بأداء أعمالنا بنفس الطريقة التي نستخدمها حاليا، فكيف سيكون وضع الشركة بعد 5 سنوات من الآن؟ فكان السؤال تحد كبير للمشاركين في الاجتماع علما بأن ليس من بينهم متخصص في عملية التخطيط الاستراتيجي. بناء على ذلك تقرر أن يطلب من دائرة نظم المعلومات الإدارية أن تقوم بتطوير برنامج لبناء ما يسمى بسيناريوهات "ماذا.. لو"، التي عادة ما تساعد في عمليات التخطيط

الاستراتيجي. واستمرت المجموعة في تطوير معلوماتها في التخطيط الاستراتيجي من خلال التعلم الذاتي، ومع ظهور نتائج مشجعة لعمل اللجنة تبنى مجلس الإدارة هذا التوجه وقرر تعيين السيد Hadely مدير المجموع الحالية مديرا لدائرة جديدة أطلق عليها "دائرة التخطيط"، وكلف على الفور بإجراء التحليلات المناسبة لاختيار مرشح من بين الشركات المنافسة لشرائها وضمها إلى Maytag لتدعيم قدرتها التنافسية في احد جوانب العمل. وكانت هذه المهمة الأولى التي تتوجه فيها الشركة لإجراء ما يسمى الآن في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية للمؤسسة. في عام 1990 ظهر للمرة الأولى في تقرير الشركة إلى اجتماع جمعيتها العمومية قسم خاص سمي "الخطة الإستراتيجية لشركة Maytag" ركزت على عناصر إستراتيجية كالنوعية والتكامل والتوسع إلى السوق الدولي. وقال المدير العام في الاجتماع ما يلي:

إن زيادة مستويات الربحية أمر ضروري وأهدافنا تتلخص في رغبتنا ان تكون الشركة الأولى من حيث مستويات الربحية في كافة المنتجات التي ننتجها ونسوقها، كما أننا ننوي أن نتفوق على منافسينا كافة خلال السنوات الخمس القادمة ونسعى أن نحقق عائد على المبيعات لا يقل عن 6.5% وعائد على الأصول لا يقل عن 10% وعائد على الملكية لا يقل عن 20%. إلا أن المؤشرات دلت على أن هذه الأهداف في التطبيق العملي كانت بعيدة المنال بعد عامين من الشروع في عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

في عام 1993 أصبح السيد Hadley رئيسا لمجلس إدارة الشركة ومديرا عاما، وفي خطابة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية للشركة، قال: إن أهدافنا الحالية تتلخص في:

- زيادة مستويات الربحية.
- أن نصبح الشركة الأولى في رضاء المستهلكين.
- أن نصبح الشركة الثالثة في إنتاج الأجهزة المنزلية.

الأوضاع المالية

فيما يلي التقارير المالية لشركة Maytag لثلاث سنوات تنتهي بعام 1995:

جدول رقم (1): حساب الأرباح والخسائر للسنوات 93-95 بالآلف الدولارات

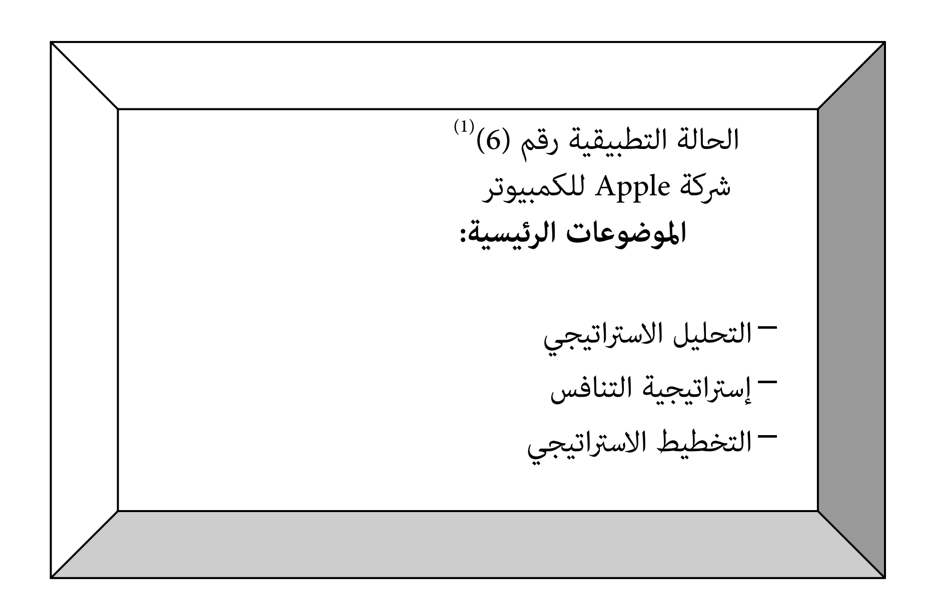
العناصر	1995	1994	1993
صافي المبيعات	3039524	3372515	2987054
كلفة المبيعات	2250616	2496965	2262942
المصاريف الإدارية	500674	553682	515234
مصاريف خاصة			
الربح التشغيلي	288234	322768	158878
الفوائد	(52087)	(74077)	(75364)
خسائر غير متوقعة			
مصاريف قانونية			
مصاريف أخرى	216227	18822	3983
الأرباح قبل الضريبة	59804	241337	89870
التغير في الأساليب المحاسبية	59804	241337	89870
ضريبة الدخل	95276	244947	89870
الربح الصافي	(20476)	147947	51270

جدول رقم (2): الميزانية العمومية لثلاث سنوات من 93-95 بالآلف الدولارات

العناصر	1995	1994	1993
الأصول			
النقد وشبه النقد	141214	110403	31730
الحسابات الدائنة	417457	567531	532353
المخزون- منتجات جاهزة	163968	254345	282841
المخزون- مواد خام	101151	132924	146313
ضريبة دخل مؤجلة	42785	45589	46695
أصول متداولة أخرى	43559	19345	16919
مجموع الأصول المتداولة	910134	1130137	1056851
الأصول غير متداولة			
ضريبة دخل مؤجلة	91610	72394	68559
استثمارات	1489	112522	163175
أصول غير منظورة	91291	84653	4928
أصول متداولة أخرى	329407	355322	354923
مجموع الأصول غير المتداولة	513797	624891	591585
الأصول الثابتة			
الأرض	24246	32600	46149
المباني	260394	284439	288590
الآليات والأجهزة	1030233	1109411	1068199
الإنشاءات قيد العمل	97053	30305	44753

يطرح منه الاستهلاك	710791	707456	626629
مجموع الأصول الثابتة	701135	749299	821062
مجموع الأصول	2125066	2504327	2469498
المطلوبات للغير والملكية			
المطلوبات المتداولة			
حسابات مدينة	142676	257589	353552
تعويضات العاملين	61644	61311	84405
مطلوبات مؤجلة	156041	146086	178015
مطلوبات لضريبة الدخل	3141	26037	16193
ديون طويلة الأجل تدفع حاليا	3201	43411	18505
مجموع المطلوبات المتداولة	366703	534434	650670
مطلوبات غير متداولة			
ضريبة دخل مؤجلة	14367	38375	44882
ديون طويلة الأجل	536579	663205	724695
مطلوبات متقاعدين	517361	123769	70835
مطلوبات غير متداولة أخرى	52705	64406	53452
مجموع المطلوبات غير المتداولة	1121012	1238181	1232047
الملكية			
الأسهم العمومية	146438	146438	146438
رأس المال الإضافي المدفوع	472602	477153	480067
الأرباح المحتجزة للاستثمار	344346	420174	325823

كلفة الأسهم العمومية	(255663)	(218745)	(232510)
خطة الأسهم للعاملين	(57319)	(60816)	(63342)
تعديلات على مطلوبات التقاعد	(5656)	-	-
تغييرات نتيجة سعر الصرف	(7397)	(32492)	(70695)
مجموع الملكية	637351	731712	586781
مجموع المطلوبات وحقوق المساهمين	2125066	2504327	2469498
عدد العاملين	16595	19772	20951



(1) **المصدر بتصرف:**

Wheelen, T. and D. Hunger, " Strategic Management and Business Policy: Text and Cases. New Jersey: Prentice Hall.

مقدمة

بالرغم من الجهود التسويقية الحثيثة والمنتجات المتميزة، إلا أن شركة Apple تعد من المؤسسات التكنولوجية المحاصرة بالعديد من المنافسين الأقوياء. لقد عانت الشركة من حرب الأسعار والمناورات التنافسية التي شنتها عليها شركة مايكروسوفت (Microsoft) العملاقة مما أدى إلى فقدان Apple لجزء غير يسير من حصتها السوقية في السنوات الأخيرة. إضافة إلى أن Apple تعاني من مشاكل في إدارتها العليا ناتجة عن استمرار السيد مايكل سبندر كمدير عام لها. مما فاقم أوضاعها الأدائية حيث أشارت نتائج الأداء إلى أن الشركة عانت من خسارة فادحة في العام الماضي (1-10-1995 إلى 31-9-1996) بلغت 119 مليون دولار. وراجت الشائعات التي تفيد أن Apple ربما تندمج مع مؤسسة أخرى، مع أن المحليين المطلعين على صناعة التكنولوجيا يستبعدون ذلك في الوقت الحاضر.

خلفية المشكلة

في يوم الأحد الموافق 1995/12/17 قامت Apple بنشر إعلان دعائي مكون من صفحة كاملة في كافة الصحف القومية في الولايات المتحدة تحت عنوان عريض يقول: أسباب أن تحضر إلى بيتك جهاز كمبيوتر ماكنتوش هذا الموسم" وتحت ذلك العنوان كتبت ستة أسباب هي في الحقيقة نتائج استبيان للمستهلكين عن أجهزة الكمبيوتر، وهي:

1- يعتبر جهاز الماكنتوش الأول من حيث ولاء المستهلك له.
2- أفضل جهاز كمبيوتر يستخدم الوسائط المتعددة.
3- أفضل كمبيوتر للاستخدامات المنزلية.
4- أكثر أجهزة الكمبيوتر اعتمادية.
5- أفضل أجهزة الكمبيوتر للاستخدامات التعليمية.
6- أكثر أجهزة الكمبيوتر الشخصية مبيعا في الولايات المتحدة.

وفي صبيحة يوم الاثنين الموافق 18-12-1995 صدرت صحيفة " Wall Street Journal" بعنوان رئيسي في الصفحة الأولى يقول: إعلان مذهل

من شركة Apple للكمبيوتر عن احتمال أن تحقق خسارة كبيرة هذا العام يؤشر إلى أن الشركة المتداعية تعاني من عزلة تكنولوجية قاتلة في صناعة الكمبيوتر ويعتبر ذلك مؤشرا على احتمال أن تقوم الشركة بتقليص إنتاجها أو البحث عن شريك للاندماج معه تجنبا للإفلاس. إذن ما الذي يجري، وماذا على Apple أن تفعل لضمان مستقبلها؟

نتائج أداء الشركة للعام 1995

استطاعت Apple، رغم كل ما قيل أن تحقق أعلى مبيعات في تاريخ الشركة، حيث بلغت 11.1 مليار دولار، أي ما يعادل نموا زاد على 20% عن العام السابق. فقد باعت الشركة 2.5 مليون جهاز كمبيوتر أي بمعدل نمو زاد عن 15% عن العام السابق. ووصل الربح الإجمالي الصافي في نهاية العام 1995 إلى 424 مليون دولار, مرتفعا من 310 مليون دولار في العام السابق. أما الحصة السوقية فقد ارتفعت بما نسبته 16% مما رفع الحصة الإجمالية للشركة إلى 11.1% في السوق الأمريكي كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (9-1): الحصة السوقية للشركات المنتجة للكمبيوتر للعام 1995

الشركة	عدد الأجهزة المباعة مليون	الحصة السوقية	معدل النمو
Compaq	2.76	12.2%	18%
Packard Bell	2.55	11.3%	21%
Apple	2.50	11.1%	16%
IBM	1.88	8.3%	13%
Gateway 2000	1.14	5.1%	19%
Dell	1.04	4.6%	31%

127%	**4.5%**	**1.00**	**Hewlett Packard**
80%	**3.6%**	**0.82**	**Acer**
15%	**3.5%**	**0.78**	**Toshiba**
-26%	**2.4%**	**0.54**	**AST**
20%	**33.4%**	**7.52**	**Others**
		22.50	**Total**

وقد تراجعت الحصة السوقية لشركة Apple في السوق الدولي بحوالي 7.8% في العام 1995 عما كانت عليه في العام الماضي كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (9-2). بينما ازدادت المبيعات في السوق الدولي بنسبة 25% في نفس العام، ويشكل السوق الدولي بالنسبة للشركة ما يعادل 48% من مجموع مبيعاتها الكلية. كما تراجعت الشركة من المركز الثاني عام 1994 إلى المركز الثالث عام 1995 في كلا السوقين المحلي والدولي.

لقد عانت الشركة من مصاعب عديدة في هذا العام من أبرزها نقص التجهيزات وقطع غيار أجهزتها الحاسوبية مما أدى إلى الأضرار بسمعة أجهزتها في مختلف الأسواق المحلية والدولية.

جدول رقم (9-2): الحصة السوقية لمنتجي الكمبيوتر
في السوق الدولي لعام 1995

معدل النمو	الحصة السوقية	الأجهزة المباعة مليون	الشركة
25%	**10.0%**	**5.99**	**Compaq**
21%	**8.0%**	**4.78**	**IBM**
18%	**7.85%**	**4.66**	**Apple**

Packadr Bell	3.17	5.30%	28%
NEC	2.86	4.85	48%
Others	38.20	64%	24%
Total	59.70		

كانت شركة Apple تعد الأولى في صناعة الكمبيوتر الشخصي في النصف الأول من حقبة الثمانينات من القرن الماضي. إلا أن الوضع التنافسي في صناعة الكمبيوتر تعرض لخضة قوية في عام 1983 عندما دخلت شركة IBM إلى هذه الصناعة، حيث أخذت الشركات العاملة في هذه الصناعة تعاني خاصة تلك الشركات التي تعتمد إستراتيجية البيع بالسعر الرخيص إلى المستهلكين، ومع حلول عام 1985 أصبح واضحا أن الشركات الكبيرة هي الوحيدة المرشحة للبقاء في ظل المعادلات الجديدة التي نتجت عن دخول شركة IBM إلى صناعة الكمبيوتر الشخصي. في منتصف عام 1985 توفي منشآت الشركة ومالكيها Jobs وWozniak، وقام خلفاءهما بعملية إعادة هيكلة واسعة النطاق. وقام المدير العام الجديد السيد John Sculley باستخدام إستراتيجية الإنقاذ لوقف التداعيات الحاصلة في الشركة والناتجة عن شدة التنافس في أسوقها المختلفة. ونجحت عملية الإنقاذ حيث زادت المبيعات بنسبة 40% من 1.9 مليار دولار عام 1986 إلى 2.7 مليار دولار عام 1987، بينما ارتفعت العوائد بنسبة 41% من 154 مليون دولار عام 1986 إلى 217 مليون دولار عام 1987. وفي عام 1990 حققت Apple مبيعات أكثر من أية شركة منافسة أخرى، وفي عام 1992 ارتفعت مبيعات كمبيوتر ماكنتوش بنسبة 20% عن العام السابق، وقفزت المبيعات الكلية للشركة إلى حوالي 7 مليار دولار وارتفع الربح الصافي إلى حوالي 530 مليون دولار وارتفع معدل العائد على السهم إلى 4.33 دولار للسهم. في 1991/11/2 وقعت Apple وIBM مجموعة من الاتفاقيات تضمنت إقامة شراكه مؤقتة لإنتاج

برمجيات الوسائط المتعددة إضافة إلى مجموعة أخرى من البرمجيات التي تخدم هدفهما المشترك.

تعتبر الفترة بين 1993 و1995 فترة تغيرات عميقة وحاسمة في حياة شركة Apple. في حزيران من عام 1993 اجبر السيد Sculley المدير العام لشركة Apple على الاستقالة، وخلفه السيد Michael Spindler كمدير عام جديدا للشركة. كما عين السيد Macro Sandi مديرا عاما لشركة Apple في أوروبا، حيث منح صلاحيات إدارة أعمال الشركة في كل القارة الأوروبية.

في اجتماع مجلس الإدارة الذي عقد في 3-10-1995 طلب من المدير المالي للشركة السيد Goseph Graziano ان يقدم استقالته على خليفة خلاف في الرأي بينه وبين المدير العام السيد Spindler. وفي الأسبوع التالي قدم المدير التنفيذي للشركة استقالته أيضا، بسبب احتجاجه على طريقة المدير العام في التعامل مع السيد Graziano. وفي وقت سابق من العام اجبر السيد Ian Diery نائب المدير العام لشؤون المبيعات الدولية على التنحي عن منصبه حيث تم تعيين شخص آخر في هذه الوظيفة. في كانون ثاني - ديسمبر من عام 1995 أعلنت كل من Apple وIBM عن وقف تحالفهما الذي بدأ عام 1991 في مجال إنتاج برامج الوسائط المتعددة، حيث اعتبر ذلك بمثابة أول اعتراف رسمي من قبل الشركتين بفشل محاولات التحالف بينهما. كما أخذت تظهر العديد من المؤشرات على فشل المشاريع المشتركة الأخرى القائمة بينهما.

الوضع الحالي

اتسمت أوضاع صناعة الكمبيوتر الشخصي بالمنافسة الشديدة بين الشركات العاملة فيها، اتضح ذلك من خلال السياسات التسعيرية والضغوط الهائلة على الأرباح التي تجنيها هذه الشركات في السنوات القليلة الماضية. في تشرين ثاني - نوفمبر من عام 1994 توصلت شركة Apple إلى اتفاق مع شركة IBM، Motorola لتطوير جهاز كمبيوتر جديد يستخدم العديد من أنظمة التشغيل ويتمتع بخيارات تطبيقية متعددة. في عام 1995 أعلنت الشركات الثلاث عن إنتاج هذا الجهاز الذي

يستفيد من مواصفات جهاز ماكنتوش الذي تنتجه شركة Apple وبيئة التشغيل الخاصة بالكمبيوتر الشخصي الذي تنتجه شركة IBM. كانت شركة Apple المنتج الرئيسي لنظام تشغيل ماكنتوش الذي يمتلك حصة سوقية متواضعة قياسا بالأنظمة التشغيلية الخاصة بشركة مايكروسوفت (MS-DOS، Windows). في كانون ثاني - يناير من عام 1995 أعلنت شركة Apple عن نيتها السماح لمنتجي الكمبيوتر الشخصي باستخدام نظامها التشغيلي الخاص بالماكنوش وذلك كجزء من سياسات جديدة تهدف الشركة من خلالها إلى زيادة حصتها السوقية في صناعة الكمبيوتر الشخصي.

تعتبر شركة مايكروسوفت المنافس الرئيسي والقوي لشركة Apple في مجال أنظمة التشغيل، وتمتاز مايكروسوفت بكونها شركة عملاقة ممولة بشكل ممتاز وتتمتع بموقف تنافسي مهيمن في هذا السوق. في عام 1995 أعلنت شركة مايكروسوفت عن طرح منتجها الجديد Windows 1995 إلى الأسواق، بكل مواصفاته المتقدمة كنظام للتشغيل، مما أدى إلى توجيه ضربة قوية إلى شركة Apple في هذا المجال. وفي محاولة من Apple لمواجهة هذا الموقف اقترحت على مايكروسوفت السماح لها باستخدام نظام النوافذ 95 في أجهزتها إلا أن Microsoft رفضت ذلك. وكرد على ذلك قامت شركة Apple بطرح جهازها الجديد من فصيلة ماكنوتش إلى الأسواق بسعر يقل عن 2000 دولار، واستطاعت أن تبيع كميات كبيرة جدا منه في فترة زمنية بسيطة مما أدى إلى نفاذه من الأسواق بسرعة وعجزت الشركة عن مجاراة الطلب المتزايد عليه بسبب نقص المواد الخام المطلوبة لصناعته. ففي مطلع حزيران من عام 1995 كان لدى Apple ما يعادل 1 بليون دولار من طلبات الشراء التي لا يمكن تلبيتها، مما حدى بأحد المراقبين إلى القول "عدم وجود أجهزة ماكنتوش مع بداية العام الدراسي الجديد لمدارس أمريكي يعتبر جريمة ترتكبها شركة Apple".

في نهاية عام 1995 ارتفع الطلب بشكل مفاجئ وغير متوقع على أجهزة الكمبيوتر الشخصي. فقد زاد الطلب في موسم أعياد الميلاد بنسبة 60% عما كان

عليه في العام الماضي، في نفس الوقت الذي أعلنت فيه شركة Apple عن عجزها عن مجاراة الطلب على أجهزتها في هذا الموسم.

خصائص الأجواء التنافسية في صناعة الكمبيوتر الشخصي

كان يبدو من الواضح أن الأجواء المحيطة بهذه الصناعة ستشهد نموا هائلا خلال الفترة الممتدة من عام 1995 إلى عام 2000، كما يتضح من المعلومات التي يتضمنها الجدول رقم (3-9). وبما أن أكثر من نصف مبيعات الشركات الأمريكية المنتجة للكمبيوتر يأتي من الأسواق الدولية فإن الأوضاع الاقتصادية في دول العالم المختلفة مهمة جدا بالنسبة لهذه الشركات. في اغلب الدول الأوروبية يتضح من المؤشرات الاقتصادية المتداولة أن النمو الاقتصادي مرشح للتباطؤ، إلا أن الدول الآسيوية تشهد مؤشرات قوية على أن النمو الاقتصادي يتصاعد بوتائر عالية.

جدول رقم (3-9): بعض المؤشرات الأدائية لصناعة الكمبيوتر لعشر سنوات

الشركة	العوائد 1985	العوائد 1994	الربح الصافي 1985	الربح الصافي 1994
Apple	1.92	9.19	61.12	310.20
Compaq	0.50	10.90	26.60	867.00
Hewlett Packard	6.50	25.00	489.00	1599.00
Intel	1.37	11.52	2.00	2288.00
Micron	0.08	1.63	0.10	400.50
Microsoft	0.14	4.65	24.00	1146.00
Motorola	5.44	22.20	72.00	1560.00
Oracle	0.02	2.00	1.60	283.70

225.10	1.10	3.50	0.21	Seagate
141.00	-4.80	1.50	0.02	Silicon
195.80	8.5	4.70	0.12	Sun
-287.70	5.6	0.83	0.06	3com

أما الطلب على أنظمة الحاسوب خاصة تلك الأنظمة الخاصة بالمنازل ومؤسسات الأعمال الصغيرة فهو مرشح للارتفاع بصورة كبيرة خلال الأعوام القادمة. والعديد من المنتجين خاصة Apple وHewlett Packard لم تمتلك الإمكانيات الإنتاجية الكافية لمجاراة الطلب على منتجاتها خلال الأعوام السابقة. هذا من جهة أما من جهة أخرى فأن هنالك مؤشرات على أن السنوات القادمة ستشهد وصول السوق الاستهلاكي إلى مرحلة الإشباع في العديد من الأسواق المحلية والدولية. بينما سيتم فتح أسوق جديدة في إفريقيا واسيا وجنوب أمريكا وغرب أوروبا والشرق الأوسط، كما أن تطبيقات جديدة لاستخدام الكمبيوتر ستظهر في السنوات القادمة كالتطبيقات الخاصة بالتجارة الالكترونية وتقنيات التصوير وغيرها مما يتطلب تطويرا أساسيا في قدرات أجهزة الكمبيوتر من حيث القدرة على أداء المهام المعقدة والطاقة التخزينية الكبيرة مما يشكل تحدي واضح لشركات الكمبيوتر في المرحلة القادمة.

البيئة التنافسية

اتسمت صناعة الكمبيوتر بوتائر عالية من التنافس الحاد، فقد اتسمت هذه الصناعة بمجموعة من السمات من أهمها التطور التكنولوجي المتسارع فيها في مجالي الأجهزة والبرمجيات مما رفع بصورة حادة من مستويات قدرات وتطبيقات العمل على هذه الأجهزة. أن عوامل التنافس الأساسية في صناعة الكمبيوتر تتلخص بالسعر والأداء و جودة الأجهزة ومدى الاعتماد على دقتها وتوافر البرامج لتشغيلها والعمليات التسويقية المستخدمة في بيعها ووسائل توزيعها وإيصالها إلى المستهلكين وأخيرا سمعة هذه الأجهزة في أسوقها المختلفة.

لقد كان لإعلان شركة سوني اليابانية ذات السمعة العالية في مجال الالكترونيات أنها تنوي دخول سوق الكمبيوتر الشخصي عام 1996 وقع الصاعقة على الشركات المتنافسة في هذا المجال، خاصة أن التوقعات تشير إلى أن سوني ستهيمن على ما نسبته 20% من سوق الكمبيوتر الشخصي في الولايات المتحدة بمجرد أن تطرح جهازها في الأسواق.

اللاعبون الرئيسيون في صناعة الكمبيوتر

يتنافس في صناعة الكمبيوتر مجموعة من الشركات عالية الأداء، فيما يلي نبذة عن كل منها:

1- **IBM**

تعد هذه الشركة الأولى في العالم في صناعة تكنولوجيا أنظمة معالجة المعلومات وأنظمة الاتصالات والخدمات والبرامج المرادفة في العالم. ففي عام 1994 كانت عوائد مبيعات هذه المؤسسة مجزأة على الشكل التالي: 51% من عوائدها تأتي من بيع الأجهزة و18% من البرمجيات و11% من الصيانة 15% من الخدمات و5% من التأجير والتمويل، علما بأن 52% من هذه العوائد تأتي من الأسواق الدولية خارج الولايات المتحدة.

2- **Compaq**

تخصصت هذه الشركة في إنتاج أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر الشخصية العادية المتطابقة مع أنظمة تشغيل IBM. تمتعت هذه الشركة بكونها الأولى في مبيعات الأجهزة المحمولة وامتلكت الحصة السوقية الأولى في مجال الكمبيوتر الشخصي العادي، وكانت أيضا الأولى في مبيعات الكمبيوتر في السوق الدولي حيث حصلت على حصة سوقية بلغت 10% من السوق العالمي وعلى 12.2% في سوق الولايات المتحدة. تتبع الشركة أسلوب البيع من خلال البريد بالإضافة إلى البيع من خلال محلات الكمبيوتر المتخصصة، وتشكل مبيعاتها في السوق الدولي 49% من مجموع مبيعاتها الكلية.

Dell -3

تخصصت شركة دل بإنتاج أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر العادية والخادمات الشبكية المتوافقة مع أنظمة IBM التشغيلية. ففي عام 1995 كانت شركة دل السادسة من بين الشركات المنتجة للكمبيوتر الشخصي بمبيعات بلغت 1.04 مليون وحدة مباعة أي حوالي 4.6% من المبيعات في السوق الأمريكي. استخدمت الشركة أسلوب البيع من خلال مجموعات البيع (Sales Teams) للمؤسسات الحكومية والشركات والمؤسسات التعليمية ومن خلال أسلوب التسويق المباشر (Direct Marketing) للأفراد ومؤسسات الأعمال الصغيرة. بلغت نسبة مبيعاتها إلى السوق الدولي حوالي 31% من مجموع مبيعاتها الكلية.

Hewlett Packard -4

تنتج الشركة أجهزة كمبيوتر عادية للاستخدامات المختلفة، وقد بلغت مبيعاتها حوالي 2.60 مليار دولار عام 1994 وحصتها السوقية حوالي 5.3% في السوق الدولي. وبلغت مبيعاتها في السوق الأمريكية حوالي 2.55 مليون جهاز بنسبة 11.3% من السوق الأمريكي. لقد استخدمت الشركة إستراتيجية القيادة بالكلفة، إلا أن أجهزتها تميزت بالعديد من الإضافات كميزة التحكم عن بعد بأقراص الـ CD وغيرها. وتعتبر هذه الشركة الوحيدة المملوكة ملكية خاصة في هذه الصناعة.

Microsoft -5

تعتبر مايكروسوفت الأكبر والأقوى من بين المؤسسات المنتجة لبرمجيات الكمبيوتر في العالم. تتكون مبيعاتها من 40% من بيع نوافذ 95، MS-DOS وخادمات الشبكات و60% من بيع معالجات الكلمات وبرامج إدارة المكاتب وغيرها من التطبيقات. وشكلت الأرباح المتأتية من السوق الدولي حوالي 36% من مجموع أرباحها لعام 1995. بعد أن قامت الشركة بطرح منتجها الجديد نوافذ 95 ارتفعت أرباحها الصافية إلى 575 مليون دولار من 373 في العام السابق. وقد تفوقت الشركة على منافسيها في جميع المنتجات التي طرحتها في الأسواق المحلية والدولية.

Motorola -6

تعتبر هذه الشركة متخصصة في صناعة الأجهزة الالكترونية وأجزاءها، وركزت نشاطاتها الإنتاجية على قطاعي الكمبيوتر وأشباه الموصلات. بلغت مبيعاتها في السوق الدولي حوالي 57% من مجمل مبيعاتها الكلية عام 1995. وتعتبر الشركة المزود الرئيسي لشركة **Apple** في مجال المعالجات التي تستخدمها **Apple** في عملية تصنيع أجهزة الكمبيوتر.

Intel -7

تعد هذه الشركة الأولى في صناعة المعالجات التي تستخدمها أجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم، حيث تستخدم 90% من أجهزة الكمبيوتر معالجات Intel. وتتخصص الشركة أيضا في صناعة رقائق الذاكرة Memory Chips المستخدمة في كل أنواع أجهزة الكمبيوتر. ارتفعت مبيعات الشركة إلى 4.6 مليار دولار عام 1995، أي بزيادة تقدر بحوالي 42% عن العام السابق، وارتفع الربح الصافي إلى 867 مليون دولار في نفس العام.

تجزئة السوق

ينقسم سوق شركة Apple إلى ثلاثة أجزاء: مؤسسات الأعمال والمؤسسات التعليمية والأفراد. وينجذب المستهلكون لشراء أجهزة الماكنتوش بسبب توافقها مع مجموعة متنوعة من برامج التطبيقات وسهولة استخدامها نسبيا وقدرتها على التعامل مع التطبيقات الشبكية والاتصالات مع أجهزة الكمبيوتر الأخرى.

لقد اشتهرت شركة Apple منذ نشأتها كصانع رئيسي لأجهزة الكمبيوتر الشخصي المستخدمة في المدارس الإعدادية والثانوية والجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى. لقد أدركت الشركة منذ البدء أن التعلم لا ينحصر فقط في قاعات الدراسة، لذلك ضمنت أجهزتها وبرامجها التعليمية حلولا لقضايا ذات علاقة بالمناهج الدراسية والوسائط المتعددة وأدوات الانترنت الموجهة للطلبة الذين يدرسون دراسة خاصة في بيوتهم. ففي عام 1995 نمت أعمال Apple الخاصة بالقضايا التعليمية حوالي 260% عما كانت عليه في العام السابق.

لقد ذاع صيت منتجات وتكنولوجيا Apple المستخدمة في مؤسسات الأعمال والتي تتطلب قدرات تكنولوجية عالية الأداء وقدرة على إدارة بيئات الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من التعقيد قي السنوات الأخيرة. فالناشرين من مختلف التخصصات وجدوا في منتجات Apple ضآلتهم المنشودة حيث يستطيعون استخدامها في إعادة توجيه المحتويات الرقمية لاستخدامها في حلول وتطبيقات متعددة بيسر وسهولة. فقد استخدمت البرامج الخاصة بالتلوين على سبيل المثال التي توفرها أجهزة Apple من قبل الفنانين والموسيقيين ومنتجي الأفلام، فقد استخدمت برمجيات التلوين في كافة مراحل عملية إنتاج الأفلام السينمائية والتلفزيونية.

تقسم الشركة من حيث العمليات التسويقية إلى قسمين: القسم الأمريكي الخاص بإنتاج وتسويق منتجاتها في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وتركز على تسويق المنتجات في الولايات المتحدة وكندا وأمريكا اللاتينية، وتنتج المنتجات المسوقة في هذه المنطقة في كاليفورنيا وكولورادو وتوزع من محطات خاصة بها في كاليفورنيا واللينوي. أما القسم الدولي فيتكون من Apple أوروبا وApple الباسيفيكي. حيث تخصصت Apple أوروبا في إنتاج وتسويق المنتجات التي تباع في القارة الأوروبية، بينما تخصصت Apple الباسيفيكي في إنتاج وتسويق المنتجات للشرق الأقصى وبقية أنحاء آسيا. وتبلغ نسبة مساهمة كل من Apple أوروبا وApple البسيفيكي حوالي 50% من مبيعات الشركة الكلية.

تمتلك Apple28.2% من الحصة السوقية العالمية في استخدامات الكمبيوتر في المجال التربوي حيث باعت الشركة 751400 جهاز كمبيوتر عام 1993، بينما بلغت حصتها من السوق العالمي 5.8% في نفس عام. أما سياسة الشركة في عمليات البيع، فبينما تقوم باستخدام أسلوب البيع المباشر إلى القطاعات التعليمية فأنها تستخدم الوسطاء في عمليات البيع الأخرى، كمؤسسات بيع الالكترونيات ومحلات بيع الكمبيوتر وتجهيزاته.

أجزاء الصناعة والمعلومات الجغرافية

تنحصر عمليات شركة Apple في ثلاثة أنشطة: تركيب وصناعة وبيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية. وتستهدف إستراتيجيتها التسويقية أربع مجموعات استهلاكية هي مؤسسات الأعمال والمؤسسات التعليمية والبيوت ومؤسسات الدولة المختلفة. ويأتي دخل الشركة الرئيسي من المبيعات إلى السوق الدولي مما جعل أداءها يتأثر بصورة كبيرة بالعوامل ذات الصلة بهذا السوق كالتغييرات التي تحصل على سعر صرف الدولار أمام العملات الأجنبية والأوضاع الاقتصادية للدول الأجنبية التي تبيع الشركة إلى أسوقها. وقد عمدت الشركة في محاولة منها لتخفيف تأثير التقلبات في أسعار العملات إلى وضع نظام يتيح لها تجنب العملة المتذبذبة والتعامل بسلة من العملات المختلفة في عقودها مع الجهات الأجنبية. كما استخدمت الشركة العديد من الاستراتيجيات المختلفة في التعامل مع السوق الدولي، ففي مطلع التسعينيات ركزت المؤسسة جهودها التسويقية على السوق الياباني في محاولة منها لتجنب التنافس غير المتكافئ مع شركة مايكروسوفت في السوق الأمريكي عندما بدأت الأخيرة في الحملات الترويجية لمنتجها الجديد Windows 95 الذي وجه ضربة قوية لنظام النوافذ المستخدم في جاز Apple الماكنتوش. ونتيجة لتلك السياسة ارتفعت الحصة السوقية لـ Apple في السوق الياباني من 2% عام 1990 إلى 15% عام 1994 حيث أصبحت ثاني اكبر مورد لأجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى السوق الياباني وبلغت قيمة مبيعاتها في تلك السنة 2 بليون دولار أمريكي أي حوالي خمس المبيعات السنوية الإجمالية للشركة.

في عام 1995 أعلنت الشركة أنها ستعاني من خسارة كبيرة في أرباحها في الربع الأخير من السنة، وذلك لأن عملياتها في اليابان تحولت من أكثر العمليات ربحية إلى اقلها على الإطلاق. فقد تقلصت أرباح الشركة في السوق الياباني إلى النصف بسبب التنافس الحاد الذي أشعل شرارته حرب الأسعار التي قامت بها شركة Compaq التي كانت تحاول تحسين حصتها السوقية من خلال تنزيل

أسعارها بما نسبته 25% وقيام شركة Microsoft بطرح نسخة باللغة اليابانية من Windows 95.

منتجات شركة Apple

تتكون منتجات شركة Apple من أجهزة الكمبيوتر الشخصي ومستلزماتها والبرامج وأجهزة الشبكات. فقد طرحت الشركة للمرة الأولى جهاز الماكنتوش عام 1984 الذي تميز بسهولة الاستخدام وقاعدة تطبيقية ابتكارية ومدعم بقدرات للتعامل مع الشبكات الحاسوبية وإجراء الرسومات المعقدة. وامتاز جهاز الشركة الجديد المسمى Power PC بقدرات حاسوبية هائلة مما أدى إلى زيادة الطلب عليه من مؤسسات الأعمال والجامعات بسبب تصميمه الذي يراعي السرعة وإمكانية التحديث والقدرة على التعامل الفعال مع الشبكات. واتسم هذا الجاهز أيضا بمؤامته لاستخدام برامج تعمل على منتجات شركة Microsoft MS-DOS وWindow.

أما المنتج الثاني للشركة فسمي LC Family وتميز بسرعته العالية وسعره المنافس والتصميم الأنيق. وقد زاد الطلب على هذا الجهاز خاصة من المؤسسات التعليمية بسبب احتوائه على برامج للتطبيقات التربوية والتعليمية. كما انه استعمل من قبل الأفراد العاديين ككمبيوتر منزلي بسبب احتوائه على سلة متكاملة من البرمجيات المناسبة.

أما الجهاز المحمول المسمى PowerBook Notebbok فقد صمم ليناسب رجال الأعمال دائمي التنقل والسفر، وقد تضمن الجهاز على برمجيات مختلفة تلبي حاجة المستخدم كبرمجيات الاتصال وإدارة المكتب عن بعد وبرامج التسلية والترفيه.

أما مستلزمات الكمبيوتر الأخرى، فقد صنعت الشركة مجموعة متميزة من الطابعات كطابعة Image Writer وطابعة Style Writer وطابعة Color Style Writer وطابعة Laser Writer كما قامت بتصنيع محركات أقراص CD-ROM والماسحات الضوئية وأنواع عديدة من الشاشات الملونة

وغيرها بالإضافة إلى أجهزة الاتصالات التي يستخدمها الكمبيوتر للاتصال بأجهزة الكمبيوتر الأخرى أو الاتصال مع شبكات الاتصالات. كما أنتجت الشركة العديد من برامج التطبيقات المختلفة كبرامج معالجة الكلمات والرسومات وإدارة المكاتب وغيرها.

أما في مجال خادمات الشبكات، فقد أنتجت الشركة نظام متميز لخدمة الشبكات الحاسوبية وإدارتها يتضمن تكوين الملفات وإدارتها وطباعتها وإجراء الاتصالات المناسبة بين شبكة وأخرى ومن جهاز ماكنتوش إلى آخر.

حاليا، تقوم الشركة باستخدام إستراتيجية التركيز على المنتجات ذات الصلة بشبكة الانترنت، هادفة من ذلك إلى تطوير حلول مناسبة لمستهلكي منتجاتها حول العالم من خلال شبكة المعلومات الدولية.

المواد الأولية

تتوفر العيد من مصادر المواد الخام وقطع الغيار لشركة Apple، كمصادر المواد الخام الخاصة بالمعالجات والشاشات وأدوات التأشير (Mouse) ولوحات المفاتيح (Keyboards) والأقراص والطابعات وغيرها. وتعير Apple عناية خاصة لمصادر التزويد هذه لاعتقادها أن أي توقف لتزويد الشركة بها أو أية زيادة غير معقولة في أسعارها سيؤثر سلبيا بقدرة المؤسسة على مواصلة الإنتاج وإدامة التنافس في أسوقها المختلفة. أن أي تأخير في وصول المواد الخام الضرورية للإنتاج سيؤدي حتما على إلحاق أذى بالغ بسمعة المؤسسة. تتعامل الشركة مع مصادر التزويد التالية: Canon, genral Electric, Hitachy, IBM, Motorola, Sharp, Sony, Texas Instrument. وهي مؤسسات قوية ومعروفة وتتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية، وتلتزم مع الشركة بعقود طويلة الأجل.

الأوضاع المالية

في عام 1995 ارتفعت مبيعات Apple بحوالي 1837 مليون دولار، أي بنسبة 20% عن مبيعاتها في العام السابق التي كانت 1212 مليون دولار. وقد

عزت الشركة هذه الزيادة في المبيعات إلى مجموعة من العوامل من أهمها: زيادة معدلات النمو وزيادة الأسعار والتغيرات الإيجابية في سعر صرف الدولار مقابل العملات الأجنبية. كما زادت مبيعات أجهزة الحاسوب بحوالي 15% عن العام السابق بسبب الزيادة الكبيرة في مبيعات جهاز Power Macintosh التي وصلت إلى أكثر من 70% من مجموع الأجهزة المباعة في نهاية الربع الأخير من عام 1994. وقد شهدت أيضا المبيعات في السوق الدولي زيادة بلغت 25% عما كانت عليه في العام السابق وذلك بسبب النمو الكبير في أسوق آسيا وخاصة السوق الياباني.

الأوضاع المالية: الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) أدناه يتضمنان المعلومات المالية الأساسية عن الشركة للفترة من 1993 إلى 1995.

جدول رقم (1): قائمة الدخل للأعوام 1993-1995

(بالملايين باستثناء العائد على السهم)

العناصر	1995	1994	1993
صافي المبيعات	11062	9198	7977
الكلفة والمصاريف			
كلفة المبيعات	8204	6846	5249
مصاريف البحث والتطوير	614	564	665
المصاريف الإدارية	1583	1384	1632
كلفة إعادة الهيكلة	(23)	(127)	321
المجموع	10378	8667	7867
الدخل التشغيلي	648	522	110
الفوائد	(10)	(22)	30

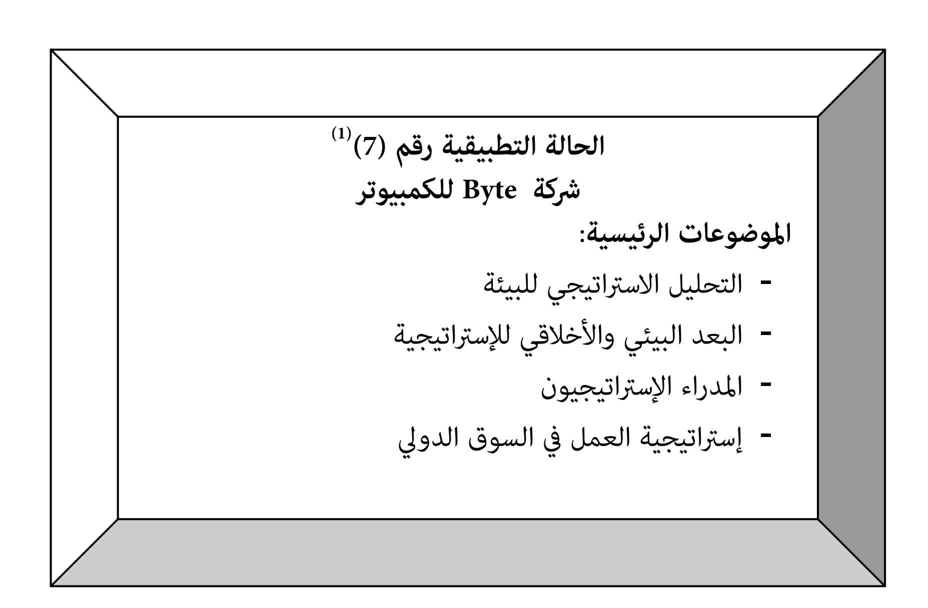
الدخل قبل الضريبة	674	500	140
ضريبة الدخل	250	190	53
الربح الصافي	424	310	87
العائد على السهم	3.45	2.61	0.73

جدول رقم (2): الميزانية العمومية لعامي 95 و94
(الأرقام بالملايين)

العناصر	1995	1994
الأصول		
الأصول السائلة		
النقد	756	1203
الاستثمارات قصيرة الأجل	196	55
الحسابات	1931	1581
المخزون	1775	1088
الأصول المؤجلة للضريبة	251	293
أصول سائلة أخرى	315	256
مجموع الموجودات السائلة	5224	4476
الأصول الثابتة		
الأراضي والمباني	504	484
المعدات والمكائن	638	573
أثاث ومعدات المكاتب	145	158

الإيجارات	205	237
مجموع الأصول الثابتة	1492	1452
الاستهلاك المتراكم	(781)	(785)
صافي الأصول الثابتة	711	667
أصول أخرى	296	160
العناصر	1995	1994
مجموع الأصول	**6231**	**5303**
المطلوبات للغير والملكية		
المطلوبات السائلة		
القروض قصيرة الأجل	461	292
الحسابات المدفوعة	1165	882
تعويضات العاملين	131	137
مصاريف تسويق وتوزيع غير مدفوعة	206	178
مطلوبات سائلة أخرى	362	455
مجموع المطلوبات	2325	1944
الديون طويلة الأجل	304	303
ضريبة موجلة	702	671
ملكية المساهمين		
مجموع الأسهم	398	298
العوائد المحتجزة	2464	2098
تعديلات متراكمة	39	(11)

مجموع الملكية	2901	2383
مجموع المطلوبات للغير والملكية	6231	5303



(1) **المصدر، بتصرف:**
Wheelen, T. and D. Hunger, " Strategic Management and Business Policy: Text and Cases", New Jersey: Prentice Hall.

مقدمة

تتخصص شركة بايت في صناعة أجزاء الكمبيوتر الالكترونية المستخدمة في أجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة الكمبيوتر الأخرى المستخدمة للأغراض الإدارية والهندسية المتقدمة. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية نموا هائلا في الطلب على هذه المنتجات بحيث أن شركة بايت تبيع ما يقارب 265 مليون دولار سنويا، وقد بلغ نمو مبيعاتها حوالي 12% سنويا خلال السنوات الست الماضية. وتعد شركة بايت المورد رقم واحد لأجزاء الكمبيوتر الالكترونية للسوق وتعتبر الأولى من حيث المبيعات والأرباح في هذه الصناعة حيث تبلغ حصتها السوقية 32% من مجموع المبيعات. ولسوء حظ هذه الشركة، شهدت الفترة الأخيرة دخول منافسين جدد إلى أسوق منتجاتها من السوق المحلي ومن الدول الأخرى. ويعود السبب في دخول المنافسين الجدد إلى ثلاث عوامل:

1- الارتفاع المفاجئ في الطلب على هذه المنتجات الحيوية لصناعة الكمبيوتر.

2- ارتفاع نسبة الأرباح الحالية في السوق.

3- السهولة النسبية لمتطلبات الدخول في هذه الصناعة.

ففي الوقت الذي تعتبر فيه شركة بايت من الشركات المصنفة على أنها ناجحة إلا أنها أخذت في الآونة الأخيرة تعاني من مشكلة رئيسية تتلخص في أنها لم تعد قادرة على تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها المعروفة بنوعيتها العالية في أسوقها الحالية ناهيك عن إمكانية الاستفادة من الأسواق الأخرى. فالشركة حاليا تمتلك ثلاثة مصانع في مناطق مختلفة من الولايات المتحدة. وتعمل مصانعها الثلاثة بطاقتها القصوى على مدى 24 ساعة يوميا، على مدار 7 أيام في الأسبوع. وتعتقد إدارة الشركة إن أية إمكانية لزيادة الطاقة الإنتاجية غير ممكنة إلا ببناء مصنع جديد يأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية التي طرأت خلال الأعوام السابقة.

في ظل هذه الأوضاع الصعبة باشر السيد ايليوت المدير العام ورئيس مجلس الإدارة في صياغة خطط إستراتيجية جديدة لمعالجة هذه المشكلة. لقد كانت

المعضلة التي تواجهها الشركة واضحة أمامه، فليس من الممكن مواجهة الطلب المتزايد على منتجات الشركة إلى بالتحرك ضمن خطط إستراتيجية واضحة وإلا فأن شركات أخرى قائمة أو جديدة ستدخل السوق مما يعني أن النمو المستقبلي لشركة بايت لن يكون ممكنا. وقام السيد اليوت باطلاع مجلس إدارة الشركة على مخططاته، وقرر المجلس بالإجماع الموافقة على حل هذه المسألة حلا جذريا وذلك بتخويل الإدارة بالشروع في بناء مصنع جديد وحديث في جنوب غرب الولايات المتحدة على أن يتم انجازه في اقصر فترة زمنية ممكنة. وعند الفروع من بناء هذا المصنع فإن الطلب على منتجات الشركة سيتم تلبيته لسنوات طويلة قادمة. ولسوء الحظ فقد قدر الزمن المطلوب لبناء هذا المصنع وتجهيزه للإنتاج بحوالي ثلاث سنوات كحد أدنى. إلا أن ذلك ربما يشكل حلا للمشكلة التي تواجهها الشركة على المدى البعيد، أما على مدى السنوات الثلاث القادمة فإن حلا مؤقتا لا بد من إيجاده في ضوء الطلب الهائل والمتزايد على المنتجات الالكترونية التي تنتجها الشركة. ويعتقد المدير العام السيد ايليوت أن هنالك سببان يحتمان إيجاد حل مؤقت لحين انجاز المصنع الجديد، وهما:

1- الزيادة المتصاعدة للطلب على منتجات الشركة ستؤدي حتما إلى دخول منتجين آخرين، مما سيؤدي إلى زيادة معدلات التنافس في سوق الشركة وانخفض حصتها السوقية كنتيجة لذلك.
2- إن الشركة تعتمد إستراتيجية الحفاظ على حصتها السوقية بغض النظر عن الأسباب، وهذا يستدعي أن تسعى للمحافظة على وضعها القيادي في هذه الصناعة.

الحلول المقترحة

قرر المدير العام السيد ايليوت أن إستراتيجية الشركة في هذه المرحلة هي إيجاد حل مؤقت لمشكلتها الإنتاجية بينما يتم تجهيز المصنع الجديد، وقام بتشكيل لجان متخصصة وظيفتها الرئيسية البحث عن حل، وتقديم الاقتراحات إليه بالسرعة الممكنة. وقدمت إليه الاقتراحات التالية:

الاقتراح الأول

العمل على منح رخص خاصة لبعض الشركات لإنتاج منتجات الشركة على أسس مؤقتة لحين الانتهاء من بناء وتجهيز المصنع الجديد. وبعد دراسة هذا الاقتراح من قبل مجلس الإدارة تقرر رفضه للأسباب التالية:

1- إن هذا الاقتراح يعني إعطاء التكنولوجيا الخاصة بشركة بايت إلى شركات منافسة، مما يعني أن السرية المطلقة التي تحيط بها الشركة أسرارها التكنولوجية المتفوقة لم تعد قائمة بكل المخاطر التي ترافق ذلك.

2- أن أي شركة أخرى ربما لن تقبل توسيع مصانعها القائمة من اجل اتفاق مؤقت لا يزيد على ثلاث سنوات.

3- إن من المتوقع أن تطلب أي شركة يتم الاتفاق معها، في حالة قبولها، ربحا عاليا جدا مقابل الموافقة على ترتيبات مؤقتة من هذا النوع.

4- حسب القوانين السارية لا تستطيع شركة بايت إجبار الشركات الأخرى المتعاقد معها على بيع المنتجات بنفس مستوى الأسعار الذي تبيع فيه شركة بايت منتجاتها، مما قد يؤدي إلى رفع الأسعار ويقود إلى إلحاق الضرر بالحصة السوقية لشركة بايت على المدى البعيد.

الاقتراح الثاني

منح تراخيص خاصة لشركات أجنبية لإنتاج منتجات الشركة في بلدانها وتصديرها إلى الولايات المتحدة لتسويقها هناك.

وعند عرض هذا الاقتراح على مجلس الإدارة تم رفضه بالإجماع للأسباب التالية:

1- إن احد الاستراتيجيات المتبعة في الشركة منذ نشأتها هي عدم التوسع في السوق الدولي، وقد خدمت هذه الإستراتيجية الشركة على مدى الأيام.

2- إن السماح لمنتجين أجانب بالاطلاع على التكنولوجيا المستخدمة في الشركة سيؤدي إلى ضياع أسرارها التكنولوجية وانتقالها إلى منتجين أجانب مما سيؤدي إلى أن يكونوا منافسين أقوياء للشركة في المستقبل.

3- الخوف من أن تستخدم تكنولوجيا الشركة في إنتاج منتجات رديئة النوعية مما يلحق أضرارا بالغة بسمعة شركة بايت، خاصة أن قدرة الشركة على مراقبة نوعية منتجاتها في السوق الدولية تكون عادة اقل من قدرتها على ممارسة ذلك في السوق المحلية.

الاقتراح الثالث

شراء مصنع مهجور في منطقة مجاورة لمصانع الشركة واستخدامه لمدة ثلاثة أعوام و من ثم الاستغناء عنه وإغلاقه عندما يتم الانتهاء من إنشاء المصنع الجديد. وكان هذا المصنع المهجور منذ ثماني سنوات ينتج موادا الكترونية متعددة الاستخدام ويتطلب إجراء تعديلات بسيطة وغير مكلفة علي لإنتاج منتجات شركة بايت في مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر. كما أن السعر المطلوب كثمن لشرائه يعتبر بكل المقاييس سعرا منخفضا جدا، بالإضافة إلى إمكانية شراءه حالا ودون تأخير ومباشرة من مالكيه دون اللجوء إلى جهات وسيطة. إلا أن لدى اللجنة التي قدمت هذا الاقتراح بعض التحفظات عليه، من أهمها ما يلي:

1- إن عملية الإنتاج في هذا المصنع لن تكون بالكفاءة المعتادة في مصانع الشركة الأخرى وبالتالي فأن مستوى الربحية لمنتجاته لن تكون في نفس المستوى في المصانع الأخرى.
2- إن المنطقة التي يقع فيها المصنع المذكور تعتبر من المناطق النائية والتي تتطلب رواتب عالية لاجتذاب الموظفين للعمل في المصنع.
3- ليس هناك خطوط نقل حسب المواصفات التي يتطلبها الربط الفعال بين هذا المصنع ومصانع الشركة الأخرى وأسوقها.

كل هذه الأسباب تجعل المصنع المهجور حلا مؤقتا لمشكلة مؤقتة، إلا انه بالتأكيد ليس حلا على المدى البعيد مما يعني أن إمكانية استمرار العمليات الإنتاجية فيه بعد اكتمال إنشاء المصنع الجديد غير واردة من وجهة نظر اقتصادية.

وقد أوردت اللجنة التي قدمت هذا الاقتراح ثلاثة مزايا لتبني هذا الاقتراح، وهي:

1- إن شراء أو استئجار المصنع المهجور سيجنب الشركة خيار ترخيص التكنولوجيا إلى شركات محلية أو أجنبية، الخيار الذي يثير الكثير من الخوف لدى الشركة.
2- إن مسألة نوعية المنتجات تصبح غير واردة لأن السيطرة على النوعية تبقى بصورة كاملة في يد شركة بايت.
3- إن تبني هذا الاقتراح لا يتطلب إجراء أية زيادات على أسعار المنتجات التي تنتج في هذا المصنع، مما سيؤدي إلى تجنب رفع الأسعار وبالتالي المقامرة بالحصة السوقية للشركة.
4- إن من الممكن استخدام هذا المصنع لفترة وجيزة ومن ثم إغلاقه عند الانتهاء من إنشاء المصنع الجديد ووضعه في الإنتاج دون تكبد خسائر تذكر.

وقد لاقى هذا الاقتراح موافقة متحمسة من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة السيد ايليوت.

كان اجتماع مجلس الإدارة الربع سنوي العادي على الأبواب: وقد أمر السيد ايليوت طاقمه الإداري ومستشاريه الفنيين بإعداد الاقتراح بصورته النهائية وإدراجه على جدول الاجتماع العادي لمجلس الإدارة.

الاجتماع الحاسم

اخذ السيد ايليوت في إعداد ملاحظاته لعرضها على الاجتماع الذي سيعقد في تمام الساعة الثانية بعد ظهر ذلك اليوم. وكانت قضية المصنع المهجور تشكل أكثر القضايا حساسية على جدول الأعمال، وقد قضى السيد ايليوت الأيام الثلاثة الماضية في إعداد نفسه لتقديم الموضوع إلى المجلس بطريقة تؤدي إلى موافقتهم عليه، حيث انه يعتقد أن شراء المصنع يشكل الحل الاستراتيجي الوحيد المتاح لمواجهة المشكلة التي تعاني منها الشركة على المدى القصير. ويعتقد أيضا أن هذا الخيار يعد الحل المسؤول الوحيد في ظل الأوضاع التي تواجهها الشركة، وان الحلول الأخرى

المطروحة لا تتمتع بما يتمتع به خيار المصنع المهجور من حيث مستوى المخاطرة المنخفض ومواصلة المحافظة على الوضع التنافسي المتميز للشركة.

عند الساعة الثانية بعد الظهر بدأ المجلس اجتماعه العادي برئاسة رئيس المجلس والمدير العام السيد ايليوت. يتألف مجلس الإدارة من عشرة أعضاء (ثلاثة أعضاء من داخل الشركة وسبعة أعضاء من خارجها) ورئيس المجلس السيد ايليوت. وبعد الانتهاء من مناقشة وإقرار مجموعة من الأمور الروتينية، بدأ ايليوت الحديث عن اقتراحه شراء المصنع المهجور وإجراء التعديلات الطفيفة الضرورية عليه لإنتاج منتجات الشركة وتغطية الطلب عليها في السوق بينما يتم بناء المصنع الجديد على أن يتم إغلاق هذا المصنع فور مباشرة المصنع الجديد عمله. وقد تضمن حديثه بالطبع معلومات مفصله عن سعر شراء المصنع المهجور وكلفة إجراء التعديلات المطلوبة عليه والميزات التي يوفرها مقارنة مع إعطاء تراخيص لمنتجين محليين أو دوليين، إضافة إلى الأمور الأخرى ذات العلاقة.

تحمس المجلس لهذا الاقتراح حماسا كبيرا ما عدا احد الأعضاء، وبدا واضحا للسيد اليوت أن الموافقة على الاقتراح ستتم بأغلبية كبيرة، 10 إلى 1. ففي ملاحظات الأعضاء تبين أنهم يشعرون براحة كبيرة اتجاه الاقتراح لأنه يقدم حلا مثاليا لمشكلة كبيرة تواجهها الشركة.

كان العضو الوحيد المعارض هو السيد وليمز احد الأعضاء الخارجيين، الذي أشار في نهاية حديثه عن الاقتراح بأنه لن يوافق على هذا الاقتراح تحت أي ظرف من الظروف، وقال حرفيا "أنني أنأى بنفسي عن الموافقة على أن أكون جزاء من هذا اللامعقول الذي تسمونه اقتراح". لقد عرف عن السيد وليمز انه شخص مقل في الكلام، شديد الحرص على المواقف المعتدلة، ويتمتع بشخصية هادئة ويميل إلى إظهار الحد الأدنى من مظاهر المعارضة للقضايا التي لا يتفق معها. وقد فوجئ المجلس بالحدية التي ميزت معارضته للاقتراح هذه المرة، وران صمت عميق في الجلسة مباشرة بعد الانتهاء من مداخلته. بعد ذلك تواصل الحوار بين رئيس المجلس السيد اليوت وعضو المجلس السيد وليمز على الوجه التالي:

وليمز: كم عدد العاملين الذين تقدر أن يلتحقوا في المصنع المؤقت؟

ايليوت: تقريبا 1200، وربما أكثر بقليل.

وليمز: افترض أن العدد سيكون حوالي أربعة آلاف شخص بين زوجة وأطفال وعاملين، أليس كذلك؟

ايليوت: اعتقد أن ذلك محتملا.

وليمز: إذا كنت على صواب فيما اعتقد، فإن هذا المصنع قد أغلق منذ عدة سنوات، وأدى ذلك إلى نتائج مدمرة على السكان القاطنين في منطقة المصنع. أليس صحيحا أن نسبة كبيرة جدا من القاطنين في المنطقة جاءوا من مناطق أخرى من اجل العمل في ذلك المصنع؟

ايليوت: نعم، اعتقد أن ذلك صحيحا.

وليمز: أليس صحيحا أيضا أن أغلبية كبيرة من هؤلاء غادروا المنطقة للبحث عن مصدر رزقهم في مناطق أخرى بعد إغلاق المصنع؟

ايليوت: هذا صحيح تماما، فقد تناقص عدد السكان في منطقة المصنع بشكل كبير جدا بعد إغلاقه.

وليمز: وهل تعتقد إن إعادة تشغيل ذلك المصنع سيؤدي إلى جلب ما يقارب 1200 عائلة مرة أخرى إلى هذه المنطقة؟

ايليوت: ستأتي 1200 عائلة على الأقل. أنا أخمن أن يكون العدد اكبر من ذلك، والحقيقة أن توظيف هذا العدد الكبير من الناس هو احد محاسن هذا الاقتراح، واعتقد أيضا أن السكان ستغمرهم الفرحة بسبب ذلك.

وليمز: أنا اعتقد، سيد ايليوت، إن العكس هو الصحيح. إن من المحتم أن هؤلاء المواطنين الذين ستجذبهم مع عائلاتهم للعمل في المصنع سيكرهون اليوم الذي سمعوا فيه باسم شركتك عندما تضطر إلى تشريدهم وعائلاتهم بعد ثلاث سنوات!

إن هذا المصنع غير ملائم من وجهة النظر الأخلاقية، هذا إذا كان لدينا القدرة على أن نمارس مسؤولياتنا الأخلاقية اتجاه مجتمعنا، أما إذا كان ليس لدينا

اهتمامات من هذا القبيل فإن المصنع مناسب تماما لنا في حالة انعدام الحس الأخلاقي الذي يتطلبه ممارسة العمل المستقيم. بصراحة أنا اعتقد أن مضاعفات شراء هذا المصنع على المجتمع مخيفة ومدمرة ولا أخلاقية، ومرة أخرى أسجل اعتراضي الشديد على هذا التصرف من قبل شركة يجب أن تمارس مسؤولياتها الاجتماعية في خدمة مجتمعها تحت كل الظروف.

ايليوت: لا استطيع فهم ما ترمي إليه من حديثك.

وليمز: أن المصنع المؤقت سيجتذب حوالي 4000 شخص إليه، ونية الشركة تتجه إلى إغلاق هذا المصنع في ظرف ثلاث سنوات عندما ينتهي العمل من إنشاء المصنع الجديد. إذا قمنا كشركة بإبلاغ هؤلاء العاملين بنيتنا إغلاق المصنع بعد ثلاث سنوات وأنهم عندها سيفقدون وظائفهم فلن يكون لدى أي منهم الرغبة في العمل في المصنع. ألا تعلمون أيها السادة، أن مواطنينا الذين سيعملون في المصنع يتطلب وجودهم فتح مدارس جديدة وتعيين معلمين في هذه المدارس، وإنشاء الخدمات والمساكن والمطاعم، وغيرها. وبصورة أكثر وضوحا إذا علمت السلطات الحكومية بنيتنا فتح المصنع ومن ثم إغلاقه في غضون ثلاث سنوات فلن توافق على تقديم الخدمات المكلفة كما تعلمون لهذه المنطقة. أما في حالة أننا لم نبلغ العاملين بنيتنا إغلاق المصنع في غضون ثلاث سنوات، فأنا اعتقد أن المصنع سوف يقوم ويجتذب الأعداد المطلوبة من العاملين، وبعد ثلاث سنوات سنغلقه طبعا وعندها نكون سببا في خلق مدينة من الأشباح حول مصنع مهجور. عندها تدمر معالم الحياة في هذه المنطقة وتتدنى بصورة كبيرة قيمة الأراضي والعقارات وتصبح المنطقة بأكملها عاطلة عن العمل. ألا تعتقدون معي أن ذلك المشهد البشع سيضع الشركة في موقف بالغ الصعوبة ولا يمكن الدفاع عنه وربما يضعها في وضع بالغ الخطورة قد يؤدي إلى نهايتها.

ايليوت: يبدو أن لديك اعتقاد بأن هذا التوجه سيضعنا في مواجهة مع القانون، أود إبلاغ الجميع بأن الجهات الحكومية ذات العلاقة بمنح التراخيص من هذا النوع قد راجعت اقتراحنا ووافقت عليه.

وليمز: لا، أنا لا اعتقد أننا نتعامل مع مسألة فيها خرق للقانون. الحقيقة أن اقتراحك لا يتعارض مع القوانين بنصوصها الجامدة، إلا انه ولسوء الحظ يشكل حالة متقدمة من انعدام المسؤولية الأخلاقية اتجاه الآخرين.

واختتم السيد ويلمز حديثه بمناشدة أعضاء المجلس بعدم إقرار هذا المشروع لكونه يشكل خرقا للأسس التي تمارس من خلالها المؤسسات أعمالها في نهاية القرن العشرين، وقال: أن على شركة بايت البحث عن طرق أخرى لحل مشاكلها بعيدا عن الأساليب التي تلحق الضرر بالمجتمع.

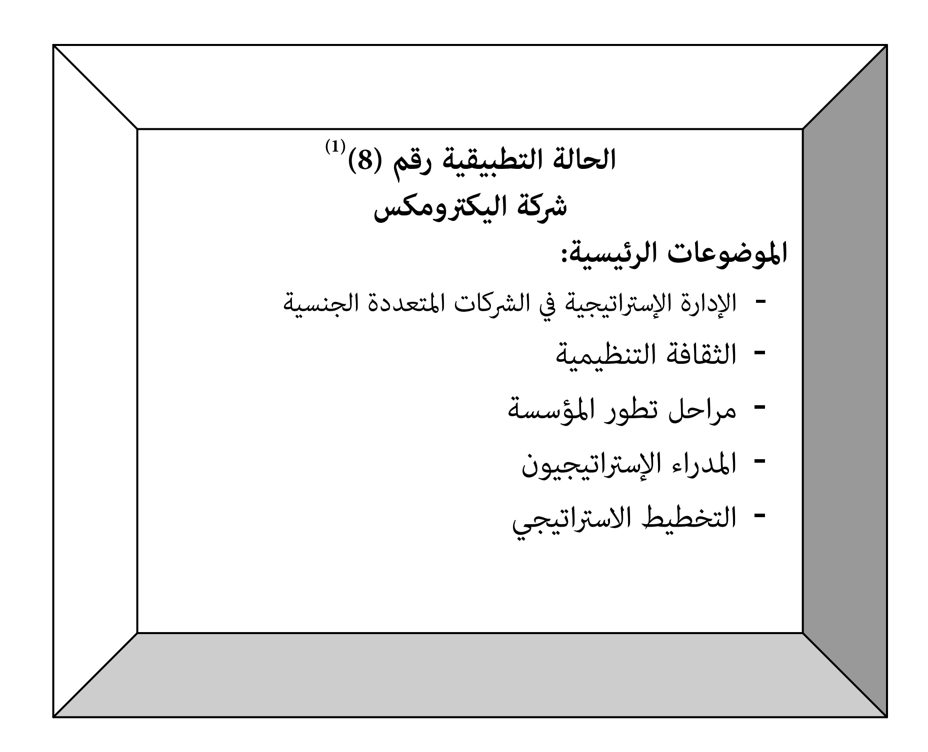
وبعد أن انتهى السيد وليمز من مداخلاته حول موضوع المصنع الجديد، أعلن رئيس المجلس رفع الجلسة لمد خمس عشرة دقيقة لتناول القهوة.

وعاد المجلس للانعقاد، وطلب العديد من أعضاء المجلس السماح لهم بالإدلاء بمدخلات جديدة حول موضوع المصنع المؤقت، وتبين من حديثهم أنهم غير ملزمين بالمداخلات التي أدلوا بها في الجلسة قبل الاستراحة. وبعد وصلة قصيرة من المناقشات الحادة، دار الحوار التالي بين السيد وليامز ورئيس المجلس السيد ايليوت:

ايليوت: يبدو لي أن التصويت على هذا الاقتراح سيكون متقاربا جدا. أريد أن اجلب انتباه السادة أعضاء المجلس إلى حقيقة مهمة وهي أن الشركة ستواجه مشاكل لا حصر لها بسبب عدم قدرتها على تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها، وإذا قررتم اليوم عدم الموافقة على هذا الاقتراح فليكن معلوما لديكم أن مصالح المساهمين الذين تمثلونهم في هذه الشركة ستتعرض للخطر. نحن لا نستطيع الانتظار ثلاث سنوات، وليكن ذلك واضحا لديكم. فإعطاء تراخيص لشركات محلية أو أجنبية لإنتاج منتجاتنا غير وارد لأنه لا يخدم مصالحنا الإستراتيجية على المدى البعيد، وسيؤدي إلى انتقال أسرارنا التكنولوجية إلى شركات منافسة. هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإنني لن اقبل منكم موافقة على هذا الاقتراح تقل عن الأغلبية العظمى ليمنحني الشرعية المطلوبة للمضي قدما في شراء المصنع المهجور. إن التصويت المتقارب 6 إلى 5 أو 7 إلى 4 لا يدل على اللحمة التي يجب أن تميز مجلس إدارة

شركة بحجم وأهمية شركتنا. ثم وجه حديثة إلى السيد وليمز قائلا: سيد وليمز، هل هناك إمكانية التوصل إلى حل وسط ؟

وليمز: مع احترامي، أقول لا. إذا قلنا الحقيقة لمن سيتم تعيينهم في هذا المصنع فأن احد لن يأتي للعمل معنا، أما إذا كذبنا عليهم فإننا سنكون سببا لبناء مدينة صناعية كاملة ومن ثم تدميرها وتدمير سمعة شركتنا معها. يبدو لي أن بوسعنا، سيد ايليوت، أن نسلك احد الطريقين فقط، ولسوء الحظ لا يوجد أرضية مشتركة بين ما تدعو إليه وبين ما أدافع أنا عنه...........



(1) **المصدر، بتصرف عن:**

Thompson, T. and Strickland, A. "Strategic Management: Concept and Cases", Ill: Homewood Publishing Co., 1993, pp. 863-872.

مقدمة

كان السيد جيرالدو اولتز -المدير العام لشركة اليكتريمكس فرع المكسيك- محبطا وغاضبا على مرؤوسيه المكسيكيين العاملين معه في فرع الشركة هناك. فسلوكيات العمل غير الكفؤة لهؤلاء المدراء استمرت وأخذت تتكرر عاما بعد عام. يقول السيد جيرالدو: عندما اطلب من احدهم أن يقوم بعمل ما فإنه يوافقني تماما وعندما أقوم بمتابعة عمله أجد انه لم يقم بما طلبته منه على الإطلاق. ويضيف السيد جيرالدو أن لديهم أعذارا غالبا ما تكون مقنعة، وهذه هي المشكلة. أنني اشعر بحرج كبير أمام رؤسائي في المقر الرئيسي للشركة في الولايات المتحدة الذين يوجهون اللوم لي بسبب الأداء المتدني لفرع الشركة في المكسيك. واخذ الموقف يتعقد أكثر مع بداية تنفيذ الخطط الإستراتيجية الجديدة للشركة التي تسعى إلى إجراء تغييرات هامة في الشركة في كافة فروعها في العالم لتحسين الأداء من اجل الحصول على شهادة الجودة العالمية المعروفة باسم ايزو 9000. وتولي الشركة أهمية خاصة لفروعها في أمريكا الوسطى والجنوبية حيث تشعر أن أسوق هذه الدول تشكل أسوقا حيوية لمنتجاتها.

المنظمة العالمية لمعايير الجودة (ايزو 9000)

تعتبر المنظمة العالمية للمعايير International Organization for Standardization مسؤولة عن وضع المعايير الفنية لجودة المنتجات على المستوى الدولي. وبناء على طلب شركة اليكترومكس وضعت معايير محددة لمنتجات الشركة من قبل المنظمة العالمية للمعايير وأخذت الشركة في وضع استراتيجيات مناسبة لتأهيل نفسها للوصول إلى هذا الغرض. وتتضمن معايير الجودة التي تعتمدها المنظمة متطلبات تغطي ضمانات الجودة والتسويق والإنتاج

والمشتريات وإجراءات التدقيق على جودة المنتجات داخل الشركة. كما تتضمن الرقابة على المقاييس والأجهزة المستخدمة في عمليات اختبار الأجزاء المختلفة للمنتجات النهائية وملائمة المنتجات النهائية للأغراض التي صنعت من اجلها والسجلات والوثائق الخاصة بذلك. كما تتضمن أيضا السياسات الخاصة بتطوير القوى البشرية العاملة في المؤسسة كالتدريب والتأهيل والتحفيز. يضاف إلى ذلك الطرق التي تستخدمها الشركة في الرقابة على سلامة منتجاتها وطبيعة ومدى ملائمة الأساليب الإحصائية المستخدمة في عمليات رقابة الجودة المختلفة. علما بأن الشركة لا تستطيع بيع منتجاتها في الكثير من الأسواق العالمية دون الحصول على وثيقة الايزو.

خلفية عن الشركة

تعتبر اليكتريمكس واحدة من ثلاثة مصانع أمريكية تعمل في المكسيك لإنتاج مواد وأجهزة كهربائية للشركة الأم في الولايات المتحدة. وتعد شركة اليكتريمكس الأم واحدة من أقدم واعرق الشركات العاملة في مجال صناعة الكهربائيات في الولايات المتحدة الأمريكية. إلا أنها أخذت تعاني من منافسة حادة من منتجات بعض الدول الأسيوية كمنتجات تايوان وكوريا مما أدى إلى ضعف وضعها التنافسي بسبب زيادة كلفة العاملين في مصانعها. فقد ازدادت الأجور زيادة مستمرة دون أن يرافق ذلك زيادة في إنتاجية العمل أو تغيرا في سعر صرف الدولار مقابل العملات الأجنبية للبلدان التي تنافس منتجاتها في السوق الأمريكي كتايوان وكوريا. وفي محاولة منها لوقف التدهور الخطير في قدرتها على التنافس لجأت إلى تبني خططا إستراتيجية تدعو إلى إنشاء مصنع كبير في المكسيك المجاورة للولايات المتحدة لتستفيد من رخص أجور الأيدي العاملة هناك. لقد كانت أجور العامل لا

تتجاوز 1.2 دولار للساعة الواحدة في المكسيك بمقابل حوالي 5 دولارات في الولايات المتحدة كحد أدنى. لقد قامت حكومة المكسيك بسن تشريعات الهدف منها جذب المنتجين الأمريكيين لإقامة المصانع فيها، ومن ضمن تلك القوانين، قانون يسمح للشركات الأمريكية أن تقيم مصانع على الحدود مباشرة بين المكسيك والولايات المتحدة ويتم شحن منتجاتها مباشرة إلى الولايات المتحدة دون أية رسوم جمركية. وعادة ما تقيم الشركات الأمريكية مصانعها على الحدود مباشرة لتصنيع قطع المنتجات، وذلك لتخفيض كلفة النقل إلى حدودها الدنيا، حيث تشحن بعد ذلك إلى المصانع داخل الولايات المتحدة لتجميعها وإنتاج المنتجات النهائية منها. وكما هو واضح فإن مصانع الشركات داخل الولايات المتحدة تقوم بانجاز المهام التصنيعية التي تميل إلى استخدام رأس المال بينما تقوم مصانعها في المكسيك بانجاز المهام التي تتطلب كثافة عمالية عالية. وقد شجعت الحكومة الأمريكية مثل هذه الترتيبات الصناعية وذلك بإعفاء المنتجات من معظم رسوم الاستيراد التي تفرضها على المنتجات غير الخاضعة لهذه الترتيبات.

لقد ساعدت هذه الترتيبات الشركة في خفض كلفة الإنتاج بصورة أدت إلى رفع أداءها التنافسي في الأسواق، وأصبحت احد أهم الموردين للمنتجات الكهربائية إلى كل من وول مارت وهوم ديبوت اللتين تعدان من أهم أماكن بيع المنتجات الكهربائية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أشارت الدراسات السوقية التي قامت بها الشركة إلى أن منتجاتها موجودة في حوالي 90 بالمائة من البيوت الأمريكية عام 1992.

أما شركة اليكتريمكس في المكسيك فقد أنشأت في مدينة تيجوانا، مباشرة على الحدود المكسيكية مع ولاية كاليفورنيا في كانون ثاني عام 1988. وقد عينت

الشركة السيد جيرالدو مديرا عاما لها، والسيد جيرالدو مواطن أمريكي من أصل بورتاريكي يجيد اللغة الاسبانية - لغة المكسيك - إجادة تامة. وقد اشرف السيد جيرالدو على بناء المصنع وتأسيس الشركة بنفسه، وحقق نجاحا كبيرا، بحيث أصبح هذا المصنع اكبر مصانع الشركة حول العالم. لقد اشتهر السيد جيرالدو باهتمامه الفائق بالثقافة التنظيمية وإدراكه العميق بأهميتها للعمل. فقد أشار إلى ذلك بقوله:

من اجل تطوير ثقافة تنظيمية صحية داخل المصنع، يجب أن يشعر جميع العاملين بأنهم يتلقون المعاملة الطيبة والاحترام وأنهم يعاملون بموضوعية وان جهودهم يتم مكافأتها بالصورة المناسبة. إن المكسيك بصورة خاصة تعاني من مجموعة من الأمراض الاجتماعية التي تعرقل العمل كالمحاباة والتصارع بين مجموعات العاملين في المؤسسات، مما يدعونا إلى إعطاء أولوية خاصة لمنع هذه الأمراض من الاستفحال في مؤسستنا، وذلك بالالتزام التام بالعدالة في التعامل مع جميع العاملين لدينا. وعلينا أن نستفيد من العادات الحسنة في المجتمع المكسيكي كالميل إلى التفاخر بالانجاز والجوع الشديد إلى تحقيق الذات والروابط الأسرية القوية والرغبة العارمة للإنسان المكسيكي في التقدم والنجاح. أن علينا أن ندرك جيدا أننا لسنا مصنعا كبيرا يعمل على بعد عشرات الأمتار من بلدنا فقط، بل أننا نعيش في مجتمع أجنبي له عاداته وتقاليده الاجتماعية والسياسية التي يجب أن نحترمها ونتعامل معها بروح ايجابية رغم اختلافها عما لدينا من عادات وتقاليد. أنني أؤمن تماما أن العمل في المكسيك من الممكن أن يكون سهلا أو صعبا حسب ما نرغبه أن يكون، فذلك يعتمد على قدرتنا على فهم العاملين والعمل على تحفيزهم وبث روح التفاؤل بينهم. فالرغبة في التقدم والتخطيط الذكي والعمليات الإدارية

المتفوقة تؤدي إلى إضافات نوعية للثقافة التنظيمية، خاصة أن إحدى الصفات المهمة التي يتمتع بها المواطن المكسيكي هي الرغبة في التعلم والميل إلى تطوير القدرات الذاتية.

برنامج تطوير وإعداد المدراء المكسيكيين

يميل مدراء الشركة في مصنعها في المكسيك إلى إظهار مستوى متقدم من الإدراك لرسالة الشركة وأهدافها وتوقعاتها، كما أن المدير العام يتمتع بثقة الجميع. ففي كل يوم عمل يتلقى كل من المدراء الثمانية في المصنع حوالي 100 رسالة بواسطة البريد الاليكتروني من مقر الشركة في الولايات المتحدة. ويعاني عدد كبير من هؤلاء المدراء من مشكلة عدم القدرة على التعامل مع اللغة الانجليزية، مما أدى إلى زيادة أعباء الشركة الإدارية حيث تلجأ إلى توفير طواقم خاصة لترجمة الرسائل والتعليمات إلى اللغة الاسبانية ليتاح للمدراء فهمها. إضافة إلى مشكلة أخرى وهي أن هؤلاء المدراء صغار السن وقليلي الخبرة يعوزهم النضج الإداري المطلوب للعمل بكفاءة دون إشراف مباشر من المدير العام. لقد كان جميع المدراء في هذا المصنع صغار السن، والحقيقة أنهم يعكسون واقع المجتمع المكسيكي الذي يبلغ فيه معدل سن السكان 15 سنة، كما أن ثلثي عدد السكان يقع معدل أعمارهم في الفئة العمرية اقل من 25 سنة. وقد بلغ معدل سن العاملين في الشركة هناك 19 عاما فقط.

إن المشكلة الرئيسية التي تعانيها الشركة هي أنها تمر بمرحلة انتقالية من المرحلة الأولى في تطورها إلى المرحلة الثانية. وقد شعر السيد جيرالدو بأهمية الإبقاء على بعض العوامل الايجابية للمرحلة الأولى من تطور المؤسسة بينما يتم إدخال العوامل الأكثر ايجابية من المرحلة الثانية. ويعتقد السيد جيرالدو أن مهمته

الرئيسية هي أن يوفر انتقال سلسا من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية بعد أن يوفر الأسس الإدارية السليمة لعملية الانتقال تلك. والتي تتطلب منه التخلي عن الكثير من الصلاحيات للمدراء الآخرين والذين يجب أن يدربوا تدريبا جيدا ليكون باستطاعتهم إدارة شؤون دوائرهم بكفاءة وفاعلية. ويثمن المدراء الثقة العالية التي يمنحهم إياها المدير العام إلا أنهم يشعرون بالضيق بسبب عدم قدرتهم على ممارسة العمل بالصورة المطلوبة بسبب شحة الخبرات لديهم. فالانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية يعني تواجد مدراء لديهم تجربة متقدمة في إدارة شؤون دوائرهم، وقادرين على ممارسة المهام الإدارية التي تتطلب العمل الجماعي والقدرة على توظيف الأساليب الإدارية الحديثة بنجاعة. وقد أولى السيد جيرالدو أهمية خاصة لإقامة برامج تدريبية لخلق الكفاءة المطلوبة عند المدراء وتطوير مهاراتهم التي يتطلبها العمل.

وقد سعى السيد جيرالدو إلى أن تكون الشركة في المكسيك الأولى بين فروع شركة اليكترومكس وان تستطيع الحصول على وثيقة الجودة ايزو 9000. كما أن واحدة من طموحاته أن تقوم الشركة بإنتاج كافة الأجزاء الصناعية لمنتجاتها في المكسيك والاستغناء عن جلب بعضها من الشركة الرئيسية في الولايات المتحدة. إلا انه بالطبع يدرك حجم المصاعب التي تواجه هذه الطموحات.

العمليات الإنتاجية

استنادا إلى ما يقوله مدير الإنتاج في الشركة السيد ملتون فإن قسم الإنتاج فيها يعاني من مجموعة من المشاكل:

1- زيادة نسبة المنتجات التي تعاني من العيوب التصنيعية.

2- الاستقالات المتكررة والكثيرة للعمال المهرة وغير المهرة.

3- ضعف المهارات الإشرافية لدى المشرفين الفنيين في المصنع.

ويدعي مدير الإنتاج أن المدير العام لا يتعاون معه بالصورة المطلوبة لحل هذه الإشكالات.

ويعتبر السيد ميلتون الخليفة المتوقع للمدير العام السيد جيرالدو في حالة مغادرته الشركة لأي سبب. ويعتقد السيد جيرالدو أن السيد ملتون يتمتع بميزات المدير الناجح لذلك شرع في زيادة الصلاحيات الممنوحة له لتدريبه وتعميق قدراته على التعامل مع قضايا العمل التي تتطلب مقدرة خاصة على اتخاذ القرارات. ويتفق السيد جيرالو ونائب المدير العام لشؤون عمليات الشركة في المكسيك إلى ضرورة ايلاء السيد ملتون عناية خاصة واطلاعه على أساليب محاسبة التكاليف السائدة في الشركة وعلى الطرق المختلفة المستخدمة في قياس الأداء، وذلك لإعداده لتبؤ مراكز حساسة في الشركة مستقبلا. ويقول السيد جيرالو عنه انه يعاني من مشكلة الولاء المطلق للعاملين تحت إمرته وانعدام الصبر لرؤية الجوانب المختلفة للبدائل المطروحة أمامه في حل المشكلات الإدارية. وكبقية المدراء الأذكياء صغار السن فإن السيد ملتون يميل إلى التوقع من الآخرين التقاط الأفكار وتطبيقها بمجرد الإشارة العابرة إليها.

إدارة المواد

كان قسم المشتريات في المصنع مرتبط مع قسم إدارة شؤون العاملين سابقا، إلا انه الآن مرتبط بقسم إدارة المواد الذي يعاني من مجموعة من المشاكل الحرجة. وتقع ضمن مسؤوليات مدير المواد السيد الجاندرو مسؤولية التأكد من أن المواد المطلوبة للعمليات الإنتاجية المختلفة تصل في وقتها المحدد إضافة إلى المشتريات كما أسلفت. ومع انه دائم الانشغال وشديد الحماس لعمله ويقضي حوالي ساعتين

يوميا في العمل مع المدير العام إلا أن المشاكل لا زالت تطارد هذا القسم. وتتركز هذه المشاكل في العلاقة مع الموردين ومشاكل جمركية على الحدود بين الولايات المتحدة والمكسيك ومشاكل النقل. ومع أن خلفيته الدراسية في مجال هندسة الكمبيوتر إلا أن واجه مشاكل كثيرة مع نظامي الكمبيوتر في المصنع. فاعتماد المصنع على البرامج المثبتة في شبكات الحاسوب في المقر الرئيسي للشركة في الولايات المتحدة كان سببا في هذه المشاكل. لذلك سعى مدير المواد إلى إقامة أنظمة كمبيوتر خاصة بالمصنع وغير معتمدة على شبكات الكمبيوتر في المقر الرئيسي.

الرقابة على نوعية المنتجات

يتطلب بيع منتجات الشركة في الأسواق الأوروبية أن تحصل الشركة على وثيقة الجودة ايزو 9000. وسيقوم فريق من المنظمة العالمية لمعايير الجودة بزيارة إلى المصنع في وقت قريب. ويعتقد السيد نازاريو مدير قسم مراقبة الجودة أن هنالك حاجة ملحة لإقامة ورش عمل لتدريب المشرفين الفنيين في الشركة على استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالرقابة. ويعتقد السيد نازاريو أن اغلب العاملين في مراقبة الجودة بالتحديد ينقصهم الفهم العميق لطبيعة الأعمال التي يمارسونها بسبب انعدام التعليم المتقدم لديهم. علما بأن قسم مراقبة الجودة يعتمد على أسلوب التدريب في الوظيفة وعلى مكتبة تحتوي كتبا وكاتلوجات باللغة الانجليزية كمصادر للتدريب على العمليات الإحصائية المستخدمة في الرقابة على نوعية المنتجات. وفي الوقت الحاضر يقوم العاملون في قسم مراقبة الجودة بأخذ عينات من المنتجات النهائية وفحصها معتمدين في التأكد من دقة العمليات الإحصائية على بعض العاملين في قسم الإنتاج.

قسم الهندسة

لسوء حظ مدير قسم الهندسة السيد دايفد مت فقد استقال أربعة من خيرة المهندسين لديه خلال أسبوع. وكبقية المكسيكيون الشباب، غادر المهندسون الأربعة الشركة لممارسة الأعمال الحرة التي تدر دخلا شهريا أكثر بكثير مما تدره الوظيفة الثابتة في الشركة. وقد أشار احدهم إلا انه يكسب ثلاثة أضعاف ما كان يكسبه في الشركة وذلك ببيعه الملابس في الأسواق كبائع متجول. ويعتقد هؤلاء الشباب أنهم في الحقيقة لا يفقدون شيئا بتركهم العمل في المؤسسات واندماجهم في الأعمال الحرة، وذلك لانخفاض معدلات الأجور التي تدفعها الشركات مقابل جهودهم اضافة إلى نقص التجارب العملية لديهم. وقد استطاع السيد دايفد أن يملأ شاغرين بالتحويل من الأقسام الأخرى ويتطلع إلى إيجاد مهندسين آخرين لسد حاجته بواسطة الإعلان في الصحف ومحطات التلفزيون. وقد ابلغه مساعده للشؤون الإدارية أن مديرة التغليف في الدائرة حامل وتنوي ترك العمل. ويعتقد السيد دايفد إن من المهم تعيين شخص لإدارة شؤون الاستعداد للحصول على شهادة الايزو 9000.

قسم الصيانة

في حين يتمتع السيد رامون مدير الصيانة في الشركة بقدرات فنية جيدة إلا انه يفتقر إلى قدرات المدير، على الأقل من وجهة نظر المدير العام السيد جيرالدو. لقد تربى السيد رامون في بيئة ريفية فقيرة في وسط المكسيك ولكنه استطاع بجهوده الشخصية العصامية الخروج من دائرة الفقر تلك. وكان السيد جيرالدو شديد التبرم من أسلوب السيد رامون الإداري الذي يرفض تفويض أي من صلاحياته إلى المدراء الآخرين العاملين في دائرته. وقد اعتاد السيد رامون تعنيف موظفيه بقسوة

أمام زملاءهم الآخرين، وهي ممارسة إدارية غير مسموح بها في الشركة، وتعتبر من الأمور المعيبة في الحضارة المكسيكية.

وقد طلب منه المدير العام أن يولي اهتماما مركزا لأسباب تعطل الآلات بدلا من التركيز الشديد على سياسة الإصلاح السريع لتمشية الأمور. وتعتبر الصيانة المانعة للأعطال نادرة الوجود إضافة إلى أن الوثائق الخاصة بتاريخ أعطال الآلات غير متوفرة أيضا. ويعاني العاملين في هذه الدائرة من حالة خطيرة من الاغتراب عن الشركة خاصة في المستويات الدنيا بسبب الأسلوب الإداري غير الناجح للسيد رامون. ويعتبر قبض الراتب الأمر الأكثر أهمية للعاملين في هذا القسم بدلا من محاولة تطوير قدراتهم العملية في صيانة الآليات وتطوير أساليب الصيانة الناجعة. وقد لجأ السيد رامون إلى إصدار قرار بمنع العمل الإضافي في الدائرة مما أدى إلى تفاقم الوضع المتردي في القسم.

قسم المحاسبة

يتمتع السيد هامبيرتو مدير قسم المحاسبة باحترام وثقة الجميع بقدراته المتميزة في إدارة هذا القسم الحيوي لعمل الشركة. وقد اشتهر السيد هامبيرتو بقلة أخطاءه، إلا انه اشتهر أيضا بانعدام المرونة في إدارة شؤون القسم. ويعتقد المدير العام السيد جيرالدو ان هذا القسم كان من الممكن أن يقدم مساهمة أكثر في عمليات التخطيط والرقابة في الشركة بتقديم تقارير مالية أسبوعية. وكان ذلك ناتج عن تمسك السيد هامبيرتو بالأساليب اليدوية في حفظ الملفات وأعداد التقارير بدلا من الأساليب المحوسبة التي تتيح توليد التقارير بسرعة كبيرة.

إدارة العلاقات البشرية

كان السيد انكلتو مديرا للإدارة وشؤون العاملين. ويتضمن عمل هذا القسم إدارة الرواتب وإنهاء الخدمات والتعيينات الجديدة، إضافة إلى إشرافه على النشاطات والفعاليات الاجتماعية في الشركة. ويقيم القسم دورات في تعليم اللغة الانجليزية والكمبيوتر والألعاب الرياضية المختلفة للعاملين في المؤسسة وأسرهم، ويصدر نشرة اجتماعية خاصة عن المؤسسة. ويقوم القسم أيضا بوضع الإعلانات عن حاجة الأقسام المختلفة في وسائل الإعلام المختلفة ويقوم بإجراء المقابلات مع الأشخاص الذين ترغب الدوائر المختلفة بتوظيفهم.

العلاقة مع المقر الرئيسي للشركة

بالإضافة إلى الترتيبات العمودية للعلاقة بين المدير العام مع المقر الرئيسي للشركة، فإن بعض المدراء في المصنع على علاقة مباشرة أيضا مع نظرائهم في المقر الرئيسي. فمدير المواد في المصنع يتلقى تعليماته من مدير المواد في المقر الرئيسي مباشرة من خلال نظام البريد الالكتروني الذي يربط فروع الشركة في كافة أنحاء العالم عبر شبكات الكمبيوتر. ويرتبط مدراء آخرون بعلاقات مشابهة مع المقر الرئيسي كمدراء المحاسبة ومراقبة الجودة وغيرها. ويعتبر بعض المدراء مسؤولين مسؤولية مباشرة أمام نائب المدير العام لشؤون الصناعة في المقر الرئيسي.

لقد لجأت الشركة إلى تخفيض حجم الإنتاج في بعض مصانعها في الولايات المتحدة وتحويل العبء الإنتاجي إلى مصنع الشركة في المكسيك وذلك من اجل تخفيض كلفة الإنتاج. ومع انعدام التدريب المتقن لطواقم الإنتاج في المصنع أخذت الأخطاء التصنيعية تتزايد، وقد رافق ذلك الكثير من التذمر من قبل المدراء من

الجنسية المكسيكية بسبب ما أسموه بسيطرة نظرائهم في المقر الرئيسي للشركة في الولايات المتحدة على عملية اتخاذ القرارات في المصنع، مما يعني أنهم غير واثقين بقدرة المدراء المكسيكيين على إدارة شؤون المصنع بالكفاءة المطلوبة.

لقد كان السيد جيرالدو يقيم حفل غداء أسبوعي للعاملين في قسم الإنتاج. ويعمد إلى توجيه أسئلة إليهم عن مشاكلهم وهمومهم في هذا القسم ثم يقوم بعد سماعه لآرائهم بدعوة مدرائهم بشكل دراماتيكي مطالبا إياهم بإيجاد حلول لمشاكل العاملين لديهم وطرحها حالا. كما أن السيد جيرالدو يقيم حفلات أسبوعية خاصة لمدراء المصنع جميعا، ويعقد اجتماعا وديا وغير رسمي معهم صباح كل يوم أربعاء للتداول في أمور العمل والمطالب الشخصية لهم. ويستغل هذه المناسبة لإبلاغهم بأخبار المصنع وأخبار الشركة في الولايات المتحدة في أجواء يسود فيها المرح وعدم التقيد بالبروتكولات الرسمية التي تسود عادة الاجتماعات الرسمية. ويركز السيد جيرالدو بصورة واضحة على أخبار المقر الرئيسي والجهود التي يبذلها لدعم المصنع في المكسيك في محاولة منه لتنفيس الاحتقانات التي تحدث بصورة دائمة بسبب سيطرة مدراء المقر الرئيسي على عملية اتخاذ القرارات في المصنع. فلسفة السيد جيرالدو الإدارية يؤمن السيد جيرالدو إيمانا عميقا بفلسفة كاتب إغريقي يدعى ماركوس تيليوس سيسيرو المولود في عام 106 قبل الميلاد. فقد قدم هذا الفيلسوف نصيحة إلى نجله قال فيها:

إن أي شيء نافع يجب أن يكون أمينا، وان أي شيء أمين يجب أن يكون نافعا. أن فهم الحياة بعكس ذلك يشكل مصدرا لكل الشرور، فالفصل بين النفع والأمانة هو في حقيقته خرق لقوانين الطبيعة التي تحكم الحياة والظواهر.

لقد انعكست هذه الفلسفة على الطريقة التي يمارس من خلالها السيد جيرالدو عملية إدارة المصنع وقد سعى إلى محاولة تكوين مجموعة من المدراء والمشرفين القادرين على:

1- تحمل ظروف العمل الصعبة والعمل على حل مشاكلهم اليومية بروح عالية من الحماس والحرص على نوعية الانجاز.
2- القدرة على تحمل مسؤوليات النمو والتطوير من خلال العمل الجماعي المنتمي لمصلحة المؤسسة.
3- مواجهة المشاكل والمعضلات الحرجة بقدرات متميزة تستخرج ما لدى الإنسان من قدرات إبداعية كامنة.
4- الالتزام الواعي بانجاز الأعمال في مواعيدها المحددة.

ولكن، هل يستطيع السيد جيرالدو انجاز ذلك؟...............

هذا الكتاب

يحاول المؤلف في هذا الكتاب أن يقدم لمدراء الإدارة العليا في مؤسساتنا الوطنية في القطاعين العام والخاص، والى طلبة الإدارة على اختلاف مستوياتهم التعليمية، النظريات والنماذج والتطبيقات المتعددة للإدارة الإستراتيجية.

وتركز الإدارة الإستراتيجية على مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذها أو تمارسها إدارة المؤسسة الآن بهدف ضمان النجاح الاستراتيجي على المدى البعيد.

فالإدارة الإستراتيجية تتضمن وضع استراتيجيات محددة لقيادة وتوجيه نشاط المؤسسة الكلي في رحلتها باتجاه المستقبل.. فبدون التخطيط استراتيجياً والإدارة استراتيجياً للدولة والمجتمع ومؤسساته الفاعلة تصبح الحركة باتجاه المستقبل ضرباً من التنجيم في غياب الشواخص والخرائط والمجسات الإستراتيجية التي تحفظ للحركة اتجاهها وللمؤسسة قدرتها على ممارسة النشاطات التي تتصف بالكفاءة والفاعلية وصولاً إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

Dar Majdalawi Pub.& Dis
Telefax : 5349497 - 5349499
P.O.Box : 1758 Code 11941
Amman - Jordan

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
تليفاكس : ٥٣٤٩٤٩٧ - ٥٣٤٩٤٩٩
ص.ب : ١٧٥٨ الرمز ١١٩٤١
عمان - الاردن

www.majdalawibooks.com
E-mail:customer@majdalawibooks.com

ISBN 9957-02-071-4 ردمك

Design By Majdalawi